
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE KENDİNİ ARAYAN İÇ GİRİŞİMCİLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Ömer Okan FETTAHLIOĞLU*
Sümevra CEYHAN**
Alican AFŞAR***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda oldukça önem kazanmış ve sık sık gündeme gelen ama bir arada ele alınmamış olan yetenek yönetimi ve iç girişimcilik konularını birlikte değerlendirmektir.

Bu çalışma ile söz konusu bu iki kavramı bir arada ele alacak diğer uygulamacılara katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla çalışmada, yetenek yönetimi ve iç girişimcilik kavramları açıklanmış, çalışmanın uygulama kısmında ise, yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerindeki etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında yaklaşık olarak % 48,5 ile % 72,4 seviyelerinde etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Girişimci, İç Girişimci.

A FIELD RESEARCH FOR TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND INTRAPRENEURS WHO SEARCH OF HIMSELF

ABSTRACT

The aim of this study is to discuss the issues of talent management and intrapreneurship, which have gained a lot of importance in recent years and come up often but not been addressed at the same time.

In this study, it is thought that it will be possible to contribute to other applications that will take these two concepts together. For this purpose, the concepts of talent management and intrapreneurship are explained, it was researched whether talent management is the influence on the intrapreneurship in the application part of the study. According to the findings, it was determined that between the sub-dimensions of intrapreneurship and talent management, there is an interaction approximately between 48.5% and 72.4% level.

Key Words: Talent , Talent Management, Entrepreneur, Intrapreneurs

*Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl.

**Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

***Uzman. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

1. GİRİŞ

Örgüt kuramlarının klasik örgüt teorisi ile başlayan ilk adımında, işletmelerde her ne kadar insan unsuruna önem verilmediği düşünülse de, insan faktöründen bilimsel süreçler içinde yararlanılması fikri her döneme damgasını vurmuştur. Sosyal bir varlık olan insan, özellikle yaşadığımız 21. Yüzyılda en değerli ve benzersiz kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Nitelikli insan gücüne ve yeteneklerine sahip olan işletmelerin, rekabette başarılı oldukları göz ardı edilemez bir gerçeklik haline gelmiştir.

Geçmiş dönemlerde maliyet unsuru olarak görülen çalışanların her biri, günümüz işletmelerine katkı sağlayan potansiyel yetenekler olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. İhtiyaç duyulan proaktif tarzda iş gücünün oluşturulması ve yönetilmesi, yetenek yönetimi kavramını ön plana çıkartmıştır (Tümen, 2014:1; Waheed, 2013: 1).

Küreselleşmenin, değişimin, bilgi temelli ekonominin, teknolojik değişimlerin ve risk olgusunun ortaya çıkardığı rekabet günümüz işletmelerini etkisi altına almakta ve işletmeler mevcut klasik yapılarını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda değişim, çalışmaları sektörel bazda daha kompleks bir hale getirmekte ve işletmeleri yenilik ve farklılaşma yoluyla rekabet etmeye doğru sürüklemektedir. Bunun sonucu olarak, yeni işlerin yaratıldığı, mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı ortaya çıkmaktadır.

İç girişimcilik, çevresel değişimlere adapte olmak için veya değişim yaratabilmek için sahip olunması gereken yetenekler arasına girmiştir. İç girişimciliğin etkinliği ise, örgütlerin yenilik odaklı bir anlayışla tüm çalışanın ve yöneticilerin geliştirilerek, örgütsel bazda yaratıcılık konusunun teşvik edilmesi ile gerçekleştirilebilecektir. Diğer bir deyişle iç girişimcilik, girişimcinin düşüncesini mevcut örgüt içinde hayata geçirmesidir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013:106). Bu doğrultuda iç girişimcilik; “mevcut bir organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç”, “fırsatları elde etmek için yeni işler geliştirmek ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek”, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik düşüncesi ve ruhu” ve “faaliyet halindeki bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” (Ağca ve Kandemir, 2008:211) şeklinde tanımlanmıştır.

Günümüzde girişimcilik kavramına bakış açısı değişmiştir. Sadece yatırım olarak anlaşılan girişim kavramı, iç girişimcilik olgusu ile bir işletmenin zamanla bürokratik yapılaşmasına engel olan ve kurumsallaşmasına katkı sağlayan hatta girişimcilik ruhunun devamlılığını ortaya koyan bir kavram haline gelmiştir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:49).

Yapılan literatür taramaları doğrultusunda yetenek yönetimi ve iç girişimcilik konularını ayrı ayrı ele alan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Ancak yetenek yönetimi ve iç girişimciliğin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada iki kavramı bir arada ele

olarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.Çalışmada öncelikle yetenek yönetimi ve iç girişimcilik kavramları açıklanmakta ve ardından bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yetenek Yönetimi

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler, yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, rekabette fark yaratmak, etkinlik ve verimliliği sağlamak, maliyetleri minimize etmek, takım çalışmaları ortaya çıkartmak ve küresel rekabet ortamında başarı sağlamak için, yetenek yönetimi aracılığıyla gerekli yeteneklere sahip olan çalışanları istihdam etmek ve onlardan mümkün olan en üst düzeyde yararlanmak için çaba sarf etmektedirler. Bireysel yaşamımıza dahi girmiş olan “yetenek” kavramı, işletmeler açısından da önemli bir unsur haline gelmiş durumdadır.

Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi algılama, tanımlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”(Türk Dil Kurumu, 10.08.2016)şeklinde tanımlanmaktadır.Yetenek; başarı elde etme, becerileri geliştirme, liderlik özelliklerine sahip olma, pratiklik ve yaratıcılık özellikleri kazanma ve hatta zamanı iyi bir şekilde kullanabilme gibi nitelikleri kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Yetenek kavramının en genel tanımı ise; becerikli bir bireyin hem yüksek bir performans sergilemesi, hem de yüksek bir potansiyele sahip olmasıdır (Burgelman, 1983:226;Horvathova ve Davidova, 2011:459). Yetenek yönetimi, yetenekleri ortaya çıkartmak, var olanları koruyabilmek veya daha da geliştirmek, söz konusu yeteneklere sahip olanları işletmede istihdam edebilmek için gösterilen çabaları kapsayacağından, tüm işletmeler açısından an ve an daha önemli hale gelen bir olgudur. Bu nedenlerden dolayı yetenek yönetiminin işletme stratejilerinde gün geçtikçe daha da öne çıktığı söylenebilir (Altıntaş, 2003:2). Yetenek Yönetimi, 1990'lı yılların sonunda ABD'de ortaya çıkmış bir kavramdır. İngilizce'de“talent management” ifadesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir.Alan yazında söz konusu kavramın popüler hale gelmesi ise,1997 yılında McKinsey danışmanlarının yaptıkları araştırma ile olmuştur. Bu çalışma sonrasında yapılan diğer akademik çalışmalar ise yetenek yönetimi kavramının daha da derin şekilde ele alınmasını sağlamıştır(Colling ve Mellahi, 2009: 304).

İşletmeler, istihdam ettikleri çalışanlardan kurum kültürüne ve belirlenen amaç ve stratejilere uygun hareket etmelerini beklerler. Aynı zamanda onlardan kurumsal kültüre artı değer katmalarını da isterler. Bu nedenle de, istihdam edilen kişilerin, sahip oldukları yetenekleri kullanmaları talep edilir. Bunun karşılığında ise çalışanlara, yeteneklerini daha da geliştirmeleri için işletme tarafından olanaklar sunulur. Karşılıklı etkileşim gerektiren bu beklentiler, çalışanların mevcut yeteneklerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesini gerekli kılar. Bu aşamada “Yetenek Yönetimi” kavramı devreye girmektedir (Çayan, 2011:26). Bu açıdan yetenek yönetimi;

“işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda gereksinim duyacağı yetkinliklere sahip yüksek potansiyelli çalışanların işletme içinden ya da dışından tespit edilmesi, işletmeye kazandırılması ve sistemin adapte edilerek yetkinlikleri doğrultusunda planlı bir şekilde yetiştirilmesi” olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu, 2006:7).

Yetenek Yönetimi ile ilgili olarak gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar tarafından yapılmış çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Yetenek yönetimi, işletmelerin doğru zamanlarda, doğru işlerde ve doğru uygulamalarda başarılı olabilecek işgücüne sahip olabilmesi için yapılan sistematik faaliyetleri içermektedir (Mucha, 2004: 99). Yetenek yönetimi en kısa şekilde, sürekli ve tutarlı olarak yüksek performans gösteren kişilerin, işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır (Çayan, 2011:24). Bir başka tanımda ise yetenek yönetimi, “işletmelerinkarşı karşıya kalacağı zorluklarla baş edebilmek, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için, sahip olduğu yetenekler ile ihtiyaç duyacağı yetenekler arasındaki boşluğu kapatmaya çalışan ve merkezinde insan kaynağının olduğu, sistematik yönetim süreçleri” olarak tanımlanabilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi, işletmelerin tüm kademelerinde yer alan çalışanların, özellikle de yöneticilerin işbirliği ve birbirleri ile iletişim halinde olmasını zorunlu kılan bir kavramdır. İşgücü planlamaları, personel alımları, personel eğitimleri, personel geliştirme çabaları, mevcut yeteneklerin gözden geçirilmesi, performans değerlendirme çalışmaları işletmelerin ayakta kalmak için yapmaları zorunlu hale gelen uygulamalardır. (McCauley ve Wakefield, 2006:10). Bu uygulamaları yaparken de, yetenek yönetimi esas alınmalıdır. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi uygulamaları, tüm yönetim basamaklarında yer alan yöneticilerin de katılımı ile gerçekleştirilebilecek, hatta üst düzey stratejik kararlar alan tepe yöneticilerinin de destek ve kontrol aşamalarında yer alması zorunlu hale gelen, tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanması gereken, insan kaynakları yaklaşımı haline gelmiştir. Özetle asıl amacı “kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve bu yeteneklerden en etkili şekilde yararlanılması” olan yetenek yönetimi, tüm yönetim basamaklarında yer alan yöneticilerin kendi üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmeleri ile başarıya ulaşabilecek bir uygulamadır (Çırpan ve Şen, 2009:112). Bu açıdan bakıldığı zaman yetenek yönetiminin; “işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi” faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabileceği söylenebilir(Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010:106). Bunlardan anlaşıldığı gibi yetenek yönetimi, kurumun kalbi olan yetenekli insanların oluşmasını, bu kişilerin iş sürecine en etkili şekilde dahil olmasını ve uzun yıllar istihdam edilmesini sağlamaktadır (Horvathova ve Davidova, 2011:459). Bununla birlikte Yetenek Yönetimi kavramının sınırlarını kavramsal olarak belirlemek ve bu kavramı net bir ifade ile tanımlamak zordur. Bu nedenle alan yazınında yetenek yönetimi ile ilgili yapılan tanımların, içerik olarak birbirinden farklı ifadeler içerdiğini söylemek mümkündür. Kısaca yetenek yönetimi kavramının, kısmen açıklanabildiği ama bu açıklamaların yine de yetersiz kaldığı belirtilebilir (Ceylan, 2007:46).

Günümüzde firmaların çeşitli araçlarla, kendilerine has olabilecek yetenekleri ortaya çıkartmak adına yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirdiklerini görmek mümkündür. (Fettahlioğlu ve Demir, 2014:182). Son zamanlarda gerek akademik çalışmalarda gerekse sanayi işletmelerinde yetenek yönetiminin nasıl uygulanabileceği konusunda tartışmalar yapılmaktadır. Bu tartışmaların asıl kaynağının, yetenek yönetimine ilişkin kesin bir tanımın yapılamayıp, konuya ilişkin kavramsal sınırların belirlenememesi olduğu söylenebilir (Çelik, 2011:5).

Sonuç olarak, birbirinden farklı yetenekleri olan çalışanlara sahip olan işletmelerin, küresel meydan okumalarda daha başarılı olduğu ve sahip olunan bu yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılması için, bu potansiyelin harekete geçirilmesi gerekliliği için çalışanlara yönelik iç girişimcilik faaliyetlerinin kullanılması gerektiği aşikar bir durum haline gelmiştir. Bu durumun farkına varan işletmeler, girişimci özelliklerine sahip olan işgörenleri istihdam ederek, çalışanların bu potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanabilme stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Çalışanların, sahip oldukları söz konusu ayırt edici özellikleri sayesinde, işletmeler de rakiplerine göre daha çok rekabet avantajı elde etme imkanına ve potansiyeline ulaşabilmektedirler (Selznick, 1984:42).

2.2. İç Girişimcilik

1980'lerden itibaren akademik literatürde artan bir öneme sahip olan; küresel ekonominin gün geçtikçe daha çok bütünleşmesi ve buna bağlı olarak da küresel rekabetin daha da şiddetlenmesi ile ele alınmaya başlayan bir kavramdır. Yeni piyasa kurallarının hızla değişmesi, esneklik ve yenilik yapma becerisinin önem kazanması, teknolojik gelişmelerin akıl almaz bir hızla kavuşması ve buna bağlı bilgi akış ve paylaşım süreçlerinde engellerin kaldırılması ve yüksek teknoloji hizmet yoğun olan yeni ekonomi düzeninde işletmeler açısından gün geçtikçe daha da önemli bir hal alan bir konu haline gelmiştir (Kayış, 2010:50).

Yeni ekonomi kurallarının, rekabetçi ortamı belirlediği günümüzde işletmeler, mevcut yeteneklerini sürdürürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek adına iç girişimcilik olgusuna yönelmişlerdir. Bu nedenle, pek çok işletmede, organizasyon yapılarının ve süreçlerin yeni ekonomi kurallarına göre değiştirilmesi için, iç girişimcilik faaliyetlerinin hayata geçirilmesi gerektiğinin farkına varmıştır (Ağca ve Kandemir, 2008:213). Bu nedenle, son zamanlarda iç girişimcilik olgusu, trend konular arasına yerleşmiştir. Ancak iç girişimcilik kavramı ile tam olarak ne yapılması gerektiği, kavramın ne ifade ettiği konusunda net bir fikir birliği oluşturulamamıştır (Hacısalihioğlu, 2007:11). İç girişimcilik kavramı, 1985 yılında ilk defa Pinchot (1985) tarafından "intrapreneurship" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bu kelime, "bağımsız girişimcilerin, işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması" şeklinde açıklanmıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010:86). Özetle, "faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik" olarak ele alınan iç girişimcilik kavramı; işletmeler, sektörler ve ekonomiler açısından önemli bir

dinamik unsur şeklinde ele alınmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006:162-163).

İşletmelerin vizyon ve stratejilerini değiştirmek amacı ile yapılan faaliyetler, iç girişimcilik faaliyetleri sayılabilmektedir (Antoncic 2001:221-223). Bunların yanında, mevcut bir işletmede var olan girişimcilik faaliyetlerinin her biri iç girişimcilik faaliyetleri arasında da yer alabilir. Kısaca stratejik rekabet üstünlüğü elde etmek için yeni süreç ve sistemler ortaya çıkartmak veya bunları gerçekleştirmek amacıyla gösterilen kaynak yaratma çabalarının her biri iç girişimcilik faaliyeti sayılabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:49).

İç girişimcilik kavramı; daha çok orta ve büyük ölçekteki işletmelerin sergiledikleri girişimsel davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İç girişimcilik, çalışanların ya da çalışanlardan oluşturulmuş bir grubun, çalıştıkları işletmede tamamen yeni sayılabilecek bir girişimde bulunma, mevcut işletmelerini güçlendirebilmek veya yenileyebilmek adına ortaya, yeni ürünler ve da hizmetler ortaya koyma çabalarını içermektedir (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006:85). İç girişimcilik, var olan bir işletmedeki girişimciliktir ve bu süreç, var olan kaynakların kontrolü ile ilgili olmaksızın yeni bir şeyler ortaya çıkarma, fırsat yaratma, girişimci davranışlar sergileme ve yeni iş yapma usullerini içermektedir (Antoncic, 2007:114). Bir başka yazar ise konuya daha farklı bir açıdan yaklaşmış ve iç girişimciliği; “bir çalışanın bir girişimci için ücretle çalışırken, kendi işini kurup hem dışarıya hem de girişimciye üretim yapması” olarak tanımlamıştır (Emre, 2007:30). Başka bir tanıma göre; iç girişimcilik firmanın yeni malzemeler, yeni insan kaynakları veya yeni bilgiler elde etmesini gerektiren, daha önce hiç pazarlamadığı ürün veya hizmetleri pazarlamasıdır (Sharma ve Chrisman, 2007:89).

Gerek akademisyenlerin, gerekse uygulamacıların “iç girişimcilik” konusuna 1980’lerden itibaren ilgi gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca iç girişimcilik, sadece belli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelere yönelik değildir. Ekonomiyi bir bütün olarak ele alıp, her türlü sektör ve işletmeyle ilgili olabileceği söylenebilir. İç girişimciliğin, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç”, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek”, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alınması gerektiğini ifade etmek mümkündür (Ağca ve Yörük, 2006:162).

İç girişimcilik, çekirdek bir girişimin etrafında oluşan ve oluşturulan bir yapıdır. Ama bir işletme ve bir iş ağı olarak genişletilebilmelidir. İç girişimciliğin merkezinde, asıl işletme (çekirdek) bulunmaktadır. Bir atom çekirdeğinin etrafında bulunan nötron ve elektronlar gibi, asıl işletmenin (çekirdek) etrafında ise iç girişimciliğin oluşmasına zemin hazırlayacak yapı, iletişim ve ilişki, kültür, faaliyet ve iş, organizmalar ve girişimcilik hücreleri bulunmaktadır (Top, 2006:10).

Birçok araştırmaya göre iç girişimcilik kavramının, çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. İç girişimcilik kavramınınözünde, girişimcilik düşüncesinin işletme içine doğru yaygınlaştırılması bulunmaktadır (Zeren, 2012:100). İşletme içinde var olan girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin toplamından ortaya çıkan iç girişimcilik olgusu, mevcut çalışanlarınbirer girişimci gibi davranmalarını sağlama faaliyetleri olarak düşünülmektedir.

Girişimcilik, işletme içindegerçekleştirilentüm faaliyetleri ve değişimleri kapsamaktadır. İç girişimcilik ise; planlanan değişimlerigerçekleştirerekve sürdürülebilir hale getirerek, rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan çabaları içermektedir (Kızıloğlu ve İbrahimoglu, 2013:106).

Sonuç olarak, iç girişimcilik; işletmelerin performans unsurlarını iyileştirmelerinde, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde, yenilik yapma becerisi kazanmalarında ve çevresel adaptasyonda başarıyı yakalamalarında önemli katkılar sağlayabilecek bir süreçtir. Bir işletme iç girişimcilik faaliyetleri ile yeni mal ve hizmet sunma, teknolojik gelişim sağlama, yeni işlere yatırım yapma, büyük çaplı sistemsel değişiklikler gerçekleştirme, belirsizliği fazla olan işlere yatırım yapma ve dolayısı ile ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanarak, bu konularda ilk olma gibi birçok avantaj yakalayacaktır. Bir işletmenin, söz konusu bu faaliyetleri başarılı bir şekilde uygulaması ve iç girişimcilik sonucu beklenen faydayı sağlanabilmesi için, iç ve dış çevre şartlarının da bu çabaları destekler nitelikte olması gerekmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:53).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Alan yazınında yetenek yönetimi ve iç girişimcilik kavramlarını tek bir araştırmada ele alan çalışma söz konusu değildir. Bu nedenle araştırmanın öncelikli amacı, yetenek yönetimi ve iç girişimcilik kavramları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Buna bağlı olarak da yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik üzerinde ne derecede etkisinin olduğunu tespiti yöneliktir.

Araştırma, nicel bir çalışmayışeklinde planlanmıştır. Alan taraması sonucu ortaya çıkan yazın ile teorik kısım oluşturulmuş ve anket tekniği ile veri elde etme yoluna gidilmiştir.

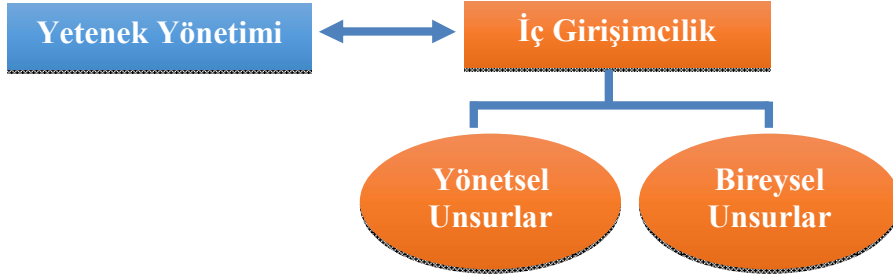
3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Çalışmada hedef ana kütle, ortalama 200 çalışanın hizmet verdiği,özel bir banka kuruluşunda çalışantüm çalışanları kapsamaktadır. Ana kütlede yer alan 200 çalışanın hepsine anket formu dağıtılmıştır. Ancak 143 anket formu (%71,5) geri dönmüş, 38 anket formunun ise düzgün doldurulmadığından dolayı elenmesi ile sonuçta 105 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma “yetenek yönetimi uygulamalarının, iç girişimcilik üzerinde etkili olabileceği” temel varsayımına dayandırılmıştır. Bu çerçevede araştırma modeli Şekil 1’deki gibi kurgulanmıştır.

Şekil 1.Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmiştir:

Hipotez1: “Yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Hipotez2: “Yetenek yönetimi, iç girişimciliğin alt boyutlarına olumlu yönde etki etmektedir”.

3.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları ve Analizleri

Araştırmada kullanılmış olan soru formu iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. Yetenek yönetiminin ölçümü amacıyla, Altınöz ve Çöp (2010) ve Çayan (2011) tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 22 önermeden oluşmaktadır.

İç girişimciliği ölçmek için ise, Heinonen ve Korleva(2005) tarafından geliştirilen “İç Girişimcilik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte, “yönetimsel unsurlar” ve “bireysel unsurlar” olmak üzere iki boyut ve 39 önerme yer almaktadır.

Formda ayrıca, örneklemin demografik özelliklerini açıklayabilmek adına, “yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan ve çalışma süresi” şeklinde 5 ayrı soruya yer verilmiştir.

Veriler, SPSS 22,0 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda; “betimsel analizler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden” yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Demografik bilgileri elde etmek amacıyla sorulardan ulaşılan bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Cinsiyet	Sayı	%	Unvan	Sayı	%
Kadın	29	27,6	Müdür	10	9,5
Erkek	76	72,4	Müdür Yardımcısı	15	14,3
Medeni Durum	Sayı	%	Operasyon Yetkilisi	Sayı	%
Evli	65	61,9	Müşteri Temsilcisi	11	10,4
Bekar	40	38,1	Gişe Sorumlusu	38	36,2
Yaş Dağılımı	Sayı	%	Çalışma Süresi	Sayı	%
25 ve Altı	11	10,4	1 Yıldan az	12	11,4
26-30	25	23,8	1-5 Yıl	13	12,4
31-35	14	13,3	6-10 Yıl	17	16,2
36-40	6	5,8	11-15 Yıl	26	24,8
41-45	29	27,6	16 Yıl ve Fazlası	37	35,2
46 ve fazlası	20	19,1	N: 105		

4.2. Değişkenlere Ait Faktör Analizi ve Geçerlilik Bulguları

Ölçek değişkenlerinin yapısal geçerliliğini ve faktör yüklerini belirleyebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinden önce, ilk aşamada verilerin uygunluğunu tespit etmek için “KaiserMeyerOlkin katsayısı hesaplanmış ve BartlettSphericity testi” yapılmıştır. Önermelerin, sahip oldukları güvenirlilik düzeylerinin ölçümü için, “Cronbach’s Alpha skorları” incelenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 2’de ve Tablo 3’de yer almaktadır.

İç girişimcilik ve yetenek yönetimi ölçeklerinde yer alan tüm önermeler analize dahil edilmiştir.

Tablo 2.İç Girişimcilik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları

İç Girişimcilik Soru Önergeleri	Örgütsel Unsurlar	Bireysel Unsurlar
Yönetimin faaliyetleri, çalışanlarda güven oluşturmaktadır	,676	
Yönetim, bizleri kurumun iyiliği yönünde çalışmaya teşvik ediyor	,678	
Yöneticiler, yeni yöntemler geliştirilmesini teşvik etmektedir	,580	
Yönetim, yenilikçilik ve yaratıcılığa önem veriyor	,735	
Çalıştığım işletmede, değişim bir fırsat olarak görülür	,836	
Çalıştığım işletmede, yeterli geri besleme sağlanır	,768	
Çalıştığım işletmede, çalışanların fikirlerini serbestçe söyleyebilir	,829	
Çalıştığım işletmede, çalışanların fikirleri uygulamaya konulur	,760	
Çalıştığım işletmede, açık bir iş bölümü vardır	,506	
Çalıştığım işletmede, eğitim ve kendini yetiştirme olanaklarına sahibiz	,662	
Çalıştığım işletmede, nasıl davranılacağına dair kurallar açık ve nettir	,555	
Çalıştığım işletmede, işler geciktirilmeden yapılmaktadır	,668	
Çalıştığım yerin vizyonu, işimde bana yol gösterici olmaktadır	,828	
Çalıştığım işletmede, bilgi akışı serbesttir	,705	
Çalıştığım işletmede, zor kararlar açıkça tartışılabilir	,801	
Çalıştığım işletmede, çalışanlar ödüllendirilmektedir	,725	
Çalıştığım işletmede, işler ekip çalışmasıyla yapılır	,813	
İşimde kolayca diğer arkadaşlarımdan yardım alabilirim	,566	
Çalıştığım yerin vizyonunu biliyorum	,554	
Çalıştığım işletmede kendimi geliştirebilmekteyim	,685	
Görevlerimi yerine getirebilmem için yeterli yetkiye sahibim	,713	
Çalıştığım işletmede insanların risk alması teşvik edilir	,743	
İşimi yaparken diğer iş arkadaşlarımdan yardım isteyebilirim	,517	
Yeteneklerime güveniyorum		,659
İşimde kendimi gerçekleştirmek istiyorum		,684
İşimde risk almak istiyorum		,684
Hesabımı vereceğim kararlar vermeye hazır ve istekliyim		,771
Çalıştığım işletmede yeni fikirler ortaya koymaya		,547

istekliyim		
Değişik alanlarda uzmanlık bilgisine sahibim		,569
Başkasının gözetim ve denetimi olmadan çalışabilirim		,614
İşimde kendimi geliştirebilirim		,577
Kişisel gelişim, benim için önemlidir		,730
Açıklanan Varyans	39,887	20,925
Güvenirlilik	,936	,827
Toplam	60,812	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	788	
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	2673,110	
Sd	741	
P Değeri	,000	

İç girişimcilik algılarını ölçmek amacı ile kullanılan ölçekte toplam 39 önerme yer almaktadır. Bu önermeler de kendi arasında "yönetsel unsurlar" ve "bireysel unsurlar" olmak üzere 2 ayrı faktör grubunda toplanmıştır. 7 adet soru istenilen güvenirlilik düzeyine ulaşmadığı için analizden çıkartılmıştır.

İç girişimcilik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucuna göre, KMO değerinin .788 ve Bartlett's testi sonucunun ise .000 düzeyinde anlamlı sonuç verdiği belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklayıcı varyansı ise %60,81 olarak tespit edilmiştir.

İç girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlilik değerleri sırası ile .936 ve .827 şeklindedir.

Yetenek yönetimi ölçeğine ait faktör analizi bulguları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları

Yetenek Yönetimi Soru Önergeleri	
Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum	,575
Çalıştığım işyerimde, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum	,622
Çalıştığım birimde, mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım	,662
Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım	,740
Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım	,574
İşim benim için önemlidir	,751
İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum	,729
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	,632
Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygularım	,631
Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım	,637
Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur	,514
Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar	,799
Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler	,773
Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar	,674
Çalıştığım kurumun sektördeki başarısı, üzerimde olumlu etki uyandırır	,590
Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum	,635
İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm	,736
Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır	,692
Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur	,832
Yöneticiler sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir	,807
Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum	,723
Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir	,727
Güvenilirlik	,906
KaiserMeyer Ölçek Güvenirliliği	,854
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	1296,146
Sd	231
P Değeri	,000

Yetenek yönetimini ölçmek amacı ile kullanılan ölçek, toplam 22 önermeden oluşmaktadır. Bu önermeler tek bir faktör grubunda incelenmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucuna göre, KMO değerinin .854 ve Bartlett's testi sonucunun .000 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin, yeterli düzeyde güvenilir olduğunu ve katılımcılar tarafından anketlerin uygun bir şekilde doldurulduğunu söylemek mümkündür.

4.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik bulgular Tablo.4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Min.	Max.	X	S
İç Girişimcilik	105	2,51	5,00	4,2184	,5462
Yetenek Yönetimi	105	1.48	5,00	3,1857	,7291

İç girişimcilik (X=4,22, S=.55) ve yetenek yönetimi (X=3,19, S=.73) ortalamaları gösterildiği gibidir. Değerler incelendiğinde, bunların ortalamaların üstünde olduğu ve elde edilebilecek maksimum puanlar göz önüne alındığında ise en yüksek ortalama değer "iç girişimciliğe" ait olduğu, bunu "yetenek yönetiminin" izlediği söylenebilir.

4.4. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizini Bulguları

Önermelerin çok fazla olmasından dolayı, analizlerde kolaylık sağlamak amacı ile, değişkenlerle ilgili olan önermelerin aritmetik ortalamaları alınmış ve yeni değişkenler oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin incelenebilmesi için ise, değişkenler arasında korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

N:105			Yönetimsel Boyut	Bireysel Boyut	Yetenek Yönetimi
İç Girişimci	Yönetimsel Unsurlar	PersonCorr. Sig (2-tailed)	1	,294** ,002	,851** ,000
	Bireysel Unsurlar	PersonCorr. Sig (2-tailed)	,294** ,002	1	,485** ,000
Yetenek Yönetimi		PersonCorr. Sig (2-tailed)	,851** ,000	,485** ,000	1

*** p < 0,01 değerinde anlamlı, * p < 0,05 değerinde anlamlı".

Parametrik özellikler gösteren veri setinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; iç girişimciliğin, “yönetimsel unsurlar” boyutu ile yetenek yönetimi arasında yüksek kuvvette ($r=,851$ ve $p<0.00$ düzeyinde) anlamlı korelasyon olduğu; iç girişimciliğin, “bireysel unsurlar” boyutu ile yetenek yönetimi arasında orta kuvvette ($r=,485$ ve $p<0.00$ düzeyinde) anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre; “yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki **Hipotez 1** kabul edilmiştir.

4.5. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi sonucunda; yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında, ortalama olarak % 4,8 ile % 7 oranında bir etkileşimin var olabileceği saptanmıştır. Söz konusu bulgular Tablo 6’dayer almaktadır.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	Beta (β)	T	P
Yönetimsel Unsurlar $R^2 = ,724$; Değ. $R^2 = ,724$; $F = 270,137$; $p = ,000$,775	16,113	,000
Bireysel Unsurlar $R^2 = ,485$; Değ. $R^2 = ,485$; $F = 31,673$; $p = ,000$,257	5,340	,000
A. Predictors: (Constant), Yetenek Yönetimi			
Anova ^a : Sig. : ,000 ^b			Coefficient ^a : Sig. : ,000

Yetenek Yönetiminin, iç girişimciliğin “Yönetimsel Unsurlar” [$(\beta=,775)$, ($p<0.05$)], ve “Bireysel Unsurlar” [$(\beta=,257)$, ($p<0.05$)] alt boyutlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, yetenek yönetimi uygulamalarında ortaya çıkacak bir birimlik artışın, iç girişimciliğin alt boyutlarında da pozitif yönde bir artışa yol açacağı söylenebilir.

Bu bulgulara göre; “Yetenek yönetimi, iç girişimciliğin alt boyutlarına olumlu etki etmektedir” şeklindeki **Hipotez 2** kabul edilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerde çalışanlara yönelik geliştirilen her türlü olumlu eylem, rekabet avantajı olarak geri dönen bir yatırımdır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü, sahip oldukları çalışan yeteneklerine göre ortaya çıkmaktadır. Kişisel yetkinlikleri ne kadar geniş olursa o derece işletmesine katkıda bulunan çalışanlar, yetenek yönetimi uygulamaları ile mevcut yeteneklerine yenilerini ekleme imkanına kavuşabilmektedir. Bunu fark eden işletmelerin yetenek yönetimine daha fazla önem vermesi de kaçınılmaz bir hal almıştır.

Yetenek yönetimi, ister emek ister teknoloji ağırlıklı çalışsın her işletme için geçerli olan bir kavramdır. Bu nedenle çalışanların yeteneklerine yönelik bir envanter oluşturulmalıdır. Bu sayede işletmeler, çalışanların mevcut yeteneklerini görmek ve geliştirilmesi gereken yetenekleri tespit etme

olanağına kavuşabileceklerdir. Eksikliklerin belirlenmesi ile uygulanacak olan gerek hizmet içi gerek hizmet dışı eğitimler ve uygulamalı çalışmalar sonucu, yetenek geliştirme çalışmalarında daha fazla başarı elde edilebilecektir. Çalışanların işletmelerine sadece kas kuvveti ile katkı sağlama devri kapanmış, bunun yerine bilişsel katkı dönemi başlamıştır. Bu nedenle çalışanların, kararlara katılmaları, fikirözgürlüğü elde edebilmeleri, inisiyatif kullanma yetkisine sahip olmaları sağlanmalıdır.

Günümüz rekabet ortamında, yeni fikirlerin, yeni ürünlerin, yeni uygulamaların hayata geçirilmesi, hatta bu konuda ilk olma başarısının elde edilmesi ivedi bir hal almıştır. Bu bağlamda işletmeyi kuran girişimciler gibi düşününebilecek ve gerekli kararları alabilecek iç girişimcilere ihtiyaç vardır. Makineleri, uygulamaları, sistemsel çalışmaları, ürünleri, müşterileri ve buna benzer binlerce unsuru yöneticilere göre daha iyi tanıyan kişilerin, o işte çalışanlar olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle sadece yöneticilerin alınacak stratejik karar ve uygulamalarda bilişsel katkı sağlama yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla da iç girişimci diye adlandırılan, yeni fikir, süreç ve belki de sistem geliştirebilecek olan, makine ve teçhizatların daha kolay kullanım yollarını bulabilen, müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilen çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. Bunun yolu da iç girişimcilik olgusunun işletme içinde yaygınlaşmasından geçmektedir.

İç girişimcilik unsurunun başarılı olması için ise, öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmesi hatta bunun bir yönetim politikası haline getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu aşamadan sonrası ise çalışanların kendi bireysel özelliklerine göre şekillenecektir. Bu nedenle çalışmada iç girişimcilik faktörleri “yönetimsel ve bireysel unsurlar” olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulanması ile ortaya çıkan olumlu algının, aynı zamanda iç girişimciliği de olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Başka bir ifade ile yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında ortalama bir oranla% 4,8 ile % 7 seviyesinde bir etkileşimolduğunu söylemek mümkündür.Bu sonuçlardan hareketle iç girişimciliği arttırmak isteyen işletmelerin, yetenek yönetimine ağırlık vermesi gerektiği ifade edilebilir. Bununla birlikte yalnızca yetenek yönetimi ve iç girişimcilik uygulamaları ile işletmelerin başarıya ulaşacağını düşünmek yanlış olacaktır. Zira bu tür uygulamalar; çalışanların kararlara katılması, yetkilendirilmesi, motive edilmesi ve takım çalışmalarına ağırlık verilmesi gibi yönetimsel unsurlarla da bağlantılı olduğundan, bütünsel bir sistem anlayışı ile hareket edilmesi gerektiği belirtilebilir.

Çalışma modeline ilişkin oluşturulan hipotezlereaitelde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir:

H ¹ : Yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H ² : Yetenek yönetimi, iç girişimciliğin alt boyutlarına olumlu etki etmektedir	KABUL

Araştırmamızda öne sürülen iki hipotez de, elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Ancak bir çalışmayla bu iki kavramın ilişkisi genellenemeyeceği için farklı sektör ve alanlarda yapılacak uygulamaların yararlı olacağı söylenebilir.

Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda, yetenek yönetimi ve iç girişimcilik konularının; liderlik ve yöneticilik uygulamaları, motivasyon, takım çalışması, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenmeside yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Yörük, D., (2006) “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar:Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2): 155-173.
- Ağca, V. ve Kandemir, T., (2008). “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, *Afyo Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3): 209-230.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A., (2006). “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, 86(11): 49-64.
- Altınöz, M., ve Çöp, S., (2010). “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, sayfa 129-141, Adana.
- Altıntaş, N. (2003). Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp> Erişim Tarihi: 28.05.2016.
- Antoncic, B., (2001). “Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration”, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2):221-235.
- Antoncic, B., (2007). “Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study”, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3): 309-325.
- Burgelman, R.A., (1983). “A Process Model Of InternalCorporate Venturing In The Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.
- Ceylan, N., (2007). “İnsan Kaynaklarında Yönetimde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çayan, D., (2011). “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*,

Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Çelik, M., (2011). "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı, İstanbul.
- Çırpan, H. ve Şen, A., (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", Çerçeve Dergisi, MÜSİAD, 52(16): 110-116.
- Collings, D.G.; K. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", Human Resource Management Review 19(4): 304-313.
- Emre, S., (2007). "Girişimcilik Kültürü: Hofstede 'In Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Demir, S., (2014), "İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kahramanmaraş, 4(1):175-186.
- Hacısalihioğlu, U., (2007). "İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler", Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Horvathova, P. ve Davidova, M. (2011). "Application of Talent Management with the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing", Emerging and Transitions Economies, World Academy of Science, Engineering and Technology, 80(56) 458-465.
- Heinonen, J. Ve Korleva, K., (2005). "How About Measuring Intrapreneurship?. Small Business Institute", Turku School of Economics and Business Administration, Finland.
- Kayış, A., (2010). Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kızıloğlu, M. ve İbrahimioğlu, N., (2013). "İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5(3): 105-117.
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 85-97.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", The Journal For Quality & Participation, 29(4): 4-7.
- Mucha, T. R., (2004), "The Art and Science of Talent Management", Organization Development Journal, 22 (4): 96-100.
- Öğüt, A.; Bülbül, H. ve Yılmaz, N., (2006). "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi", *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları, 86(11): 83-90.

- Pinchot, G., (1985). "Intrapreneurship", New York, Harper and Row.
- Scullion, H.; Collings, D.G. ve Caligiuri, P., (2010). "Global Talent Management", *Journal of World Business*, (45/2): 105-108.
- Selznick, P., (1984). "Leadership in Administration, University of California Press", Berkeley.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J., (2007). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship*", Springer Berlin Heidelberg, 83-103.
- Top, S., (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tümen, E., (2014). "İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, Çevrimiçi: <http://www.tdkterim.gov.tr>. 10.08.2016.
- Waheed, S., (2013). "Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, S., (2006). "Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Zeren, H. E., (2012). "Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kahramanmaraş, 2(1):95-104.

