



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2022, 6(1): 106-120.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.943](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.943)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Yetenek Yönetiminin İşgören Güçlendirmeye Etkisi

Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Gerede Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bolu, e-posta: [mehmet.altinoz@ibu.edu.tr](mailto:mehmet.altinoz@ibu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3029-1123>

Öğr. Gör. Dr. Demet ÇAKIROĞLU, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara, e-posta: [demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr](mailto:demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3959-7062>

#### Öz

Günümüz teknolojisinin hızlı değişimiyle birlikte ortaya çıkan yeni üretim ve hizmet yöntemleri, insan kaynaklarının bu süreçte başka yetkinliklere de sahip olmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda mentorluk ve kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımları, işgören güçlendirme uygulamalarına etkili bir motivasyon sağlamaktadır. Diğer taraftan rekabet avantajı sağlayacak yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, istihdam edilmesi ve elde tutulması insan kaynakları departmanının önceliklerinden biri olmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile birlikte pazarlarda meydana gelen değişimler ile yetenekli çalışanları elde tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle varlığını sürdürmek isteyen işletmeler için yetenek yönetimi bir zorunluluk olup, uzun vadeli ve sistemli bir çalışmayı gerektirmektedir. Araştırmanın amacı, söz konusu sürece katkı sağlamak ve yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesine olan etkisini tanımlamaya çalışmaktır. Çalışmada, çalışanların işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algılarının işletmenin yıldız sayısına göre ve çalışanların çalışma süreleri ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da ayrıca araştırılmaktadır. Araştırma, faaliyetlerini Ankara'da sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına uygulanmıştır. Ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesine pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca işgören güçlendirmeye dört yıldızlı işletmelerde daha fazla rastlanırken beş yıldızlı işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının daha yoğun olduğu görülmektedir. Araştırmanın, uygulayıcılara ve alandaki teorik çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, İşgören Güçlendirme, Otel İşletmeleri.

**Makale Gönderme Tarihi:** 21.01.2022

**Makale Kabul Tarihi:** 03.03.2022

#### Önerilen Atıf:

Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2022). Yetenek Yönetiminin İşgören Güçlendirmeye Etkisi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 106-120.

© 2022 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2022, 6(1): 106-120.

DOI: [10.26677/TR1010.2022.943](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.943)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

## The Effect of Talent Management on Employee Empowerment

Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ, Bolu Abant İzzet Baysal University, Gerede Faculty of Applied Sciences, Bolu, e-mail: [mehmet.altinoz@ibu.edu.tr](mailto:mehmet.altinoz@ibu.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3029-1123>

Dr. Demet ÇAKIROĞLU, Hacettepe University, Vocational School of Social Sciences, Ankara, e-mail: [demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr](mailto:demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3959-7062>

### Abstract

The new production and service methods that have come forward with the rapid change of today's technology necessitate human resources to have other competencies in this process. Within this frame, mentoring and facilitating leadership approaches provide effective motivation for employee empowerment practices. On the other hand, inviting, hiring and maintaining talented employees who will provide a competitive advantage has been one of the priorities of the human resources department. With the changes in markets due to the impact of globalization, it is becoming increasingly difficult to retain talented employees. Accordingly, talent management is a necessity for enterprises wishing to maintain their existence and requires long-term and systematic work. The objective of the research is to contribute to the process in question and to try to define the influence of talent management on employee empowerment. In the study, it is also investigated whether the employee empowerment and talent management perceptions of the employees differ according to the number of stars of the enterprise and according to the working hours and educational status of the employees. The research is applied to employees of four-and five-star hotel enterprises operating in Ankara. The data obtained through the scales are analyzed via statistics program. According to research results, talent management has a positive effect on employee empowerment. In addition, while employee empowerment is more common in four-star enterprises, it is seen that talent management practices are more intense in five-star enterprises. It is hoped that the research will contribute to practitioners and theoretical work in the field.

**Keywords:** Talent Management, Employee Empowerment, Hotel Enterprises.

**Received:** 21.01.2022

**Accepted:** 03.03.2022

### Suggested Citation:

Altınöz, M. and Çakıroğlu, D. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Empowerment, *Journal of Turkish Tourism Research*, 6(1): 106-120.

© 2022 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Günümüzde inisiyatife, yaratıcılığa, yetkilendirmeye, özerk davranmaya ve güçlendirmeye özen gösteren insan kaynakları yaklaşımının önemi giderek artmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin mentorluk ve kolaylaştırıcılık yaptığı bir liderlik anlayışı içerisinde işgören güçlendirme uygulamaları motivasyon sağlamaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmelerin, kültürel ve sosyal değişimlerin kaçınılmaz olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Endüstri 4.0'a doğru ilerleme kaydeden örgütlerin, işin fiziksel özelliklerinden daha çok bilgiye dayalı, zihinsel ve yaratıcılık ölçütleri içerisinde değerlendirildikleri görülmektedir.

Bilgi teknolojisine geçiş süreci, becerili işgücüne duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, yetenekli çalışanları istihdam etme ve elde tutma çabası içine girmişlerdir. Söz konusu bu gelişmeler, yetenek yönetiminin temelini oluşturmuştur. İşletmelerin çalışma anlayışındaki gelişmeler, yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına, bilgi toplumu çalışanlarının anlayışlarındaki değişimlere ve işletme beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur (Altınöz, 2018:86).

İşgören güçlendirme kavramının işletmelerde önemli bir araç olarak kullanılmasıyla birlikte önem kazanmaya başlayan yetenek yönetimi kavramı (Doğan ve Demiral, 2008), geleceğin liderlerini işletmeye çekmek ve elde tutabilmek için yeni bir yaklaşım olarak görülmektedir (Petriqlieri, 2018). Yetenek haritası kapsamında, insan ilişkilerinin yoğun bir biçimde yaşandığı, müşteri memnuniyetinin esas alındığı, yenilikçi, yaratıcı ve farklı düşüncelere sürekli ihtiyaç duyan otel işletmeleri çalışanlarının yetenek yönetimi ile işgören güçlendirme arasında bir ilişki olabileceği araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Yetenek yönetiminin işgören güçlendirme üzerindeki etkisini belirlenmeye yönelik tek bir uluslararası çalışmaya (sağlık sektöründe yapılan çalışma: Mohammed, Sliman ve Mohamed, 2020) rastlanmış olması çalışmanın turizm sektöründe olması yönüyle farklılığını ortaya koymaktadır. Araştırma kaynak temelli yaklaşım kuramına dayandırılmıştır. Araştırmanın temel amacı; yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Ayrıca çalışmada çalışanların işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algılarının otel işletmelerinin yıldız sayısına göre ve çalışanların çalışma süreleri ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Araştırma, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına ulaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yetenek yönetiminin işgören güçlendirme üzerindeki harekete geçirici etkisine ve örgütsel verimlilik, etkinlik ve performansa yönelik olumlu katkısına dikkat çekmek bakımından önem taşımaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yetenek Yönetimi

İş yaşamının dinamizmi içerisinde işletmeler, yaşanan değişime ayak uydurmak, büyümek ve üst konumlara ulaşmak için değişime yön vermek zorundadırlar. Değişime yön verebilmek için sürekli olarak mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan, ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçiliği öne çıkartan işletme konumunda olması gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). İşletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında, stratejik liderlik ve buna bağlı olarak yetenek ve yetenek yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak yetenek; "bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç; kapasite" olarak tanımlanmaktadır. Eğitim bilimlerinde yetenek "kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" olarak ele alınmaktadır. Yetenek, bir kişinin sürekli

yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretici bir şekilde yaşamın her alanına uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001).

Yetenek yönetimi; önemli pozisyonlarda liderliğin devam edilmesini sağlamaya yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için, oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rothwell, 1994). Yetenek yönetimi anlayışıyla birlikte işletme çalışanları işlerini daha özenle yerine getirmekte ve işletme çalışanlarının verimli bir ortamda çalışabilmesi ve istenilen sonuçlara ulaşabilmesi mümkün görülmektedir (Uludağ, 2019:345).

Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan yetenek yönetimi; işletmenin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki açığı sistemli olarak kapatmaya çalışan, odağında insan kaynağının bulunduğu bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Bu kapsamda yetenek yönetimi tümleşik bir süreç olduğundan, bu sürecin doğru yönetilebilmesi, yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesine bağlı bulunmaktadır. Çalışanların söz konusu anlayışı benimsemeleri önemli görülmekte, benimsenmediği takdirde başarısızlık söz konusu olabilmektedir (Öner, 2014:31). Dolayısıyla işletme yönetiminin çalışanlarını tanımları, yeteneklerin farkına varmaları ve yetenekleri ile uyumlu işlerde görevlendirilmeleri önem taşımaktadır (Çetinkaya ve Karaçelebi, 2017:399).

Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990), insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir. Yetenek yönetimi süreci, iş gücü plânlamasını, yetenek analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma çalışmalarını ve yedekleme plânlarını kapsamaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006). İşletmelerin uyguladıkları yetenek yönetimi politikalarının işgörenler açısından gerek iş seçme gerekse yeteneğin geliştirilmesi açısından son derece önemli görülmektedir (Köprülü ve Çetinsöz, 2019:44).

İşletmeler entelektüel kapasiteli insanlar yetiştirmekte, ancak iş yaşamının çekici teklifleri karşısında çalışanlar başka işletmelere yönelebilmektedirler. İşletmeler, başarılarını sürdürebilmek için yetenekli çalışanları işe almalarının ötesinde, işgören güçlendirme uygulamaları ile yetenekli çalışanları ellerinde tutma konusunda özenli davranmaları gerekmektedir (Altınöz, 2018:87).

## **İşgören Güçlendirme**

Örgütsel performansın en geçerli kaynağının insan olduğunun bilindiği bir süreçte, örgütler çalışanlarından daha fazla beklenti içine girmişlerdir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru değişimin arkasında söz konusu beklentiyi karşılama isteği bulunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki hızlı değişim, yeni ürün ve üretim teknikleri ile birlikte insan kaynaklarının çağdaş yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

İşgören güçlendirme, çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine olan güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının işletme performansına doğrudan etkili olduğuna inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin ve sorumluluğun paylaşılmasıdır (Akçakaya, 2010:168). İşgören güçlendirme üst düzey yöneticilerden başlamakta; örgütün vizyon, misyon ve değerlerinin anlaşılmasından, çalışanların kendilerini örgüte karşı sorumlu, yetkili ve özgür görmelerini sağlayan uygulamalarla devam etmektedir. İşgören güçlendirme aynı zamanda risk almayı, gelişimi ve değişimi kapsayan bir süreç olarak görülmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997). Güçlendirme, işgörenin çalışma alanı içerisinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik oluşan gücü ifade etmektedir. Güçlendirme, yetki sınırları içerisinde faaliyet

göstermeleri için ekip çalışmasını ön plana çıkarmakta, yetki devri ve motivasyon kavramları kapsamında görülmektedir (Ekiyor ve Karagul, 2016:15). Güçlendirme; çalışanların eğitim, yetiştirme, takım anlayışı içerisinde paylaşma ve yardımlaşma gibi yaklaşımlarla iş yapabilme yeteneklerinin, karar verme yetkilerinin artırılması kapsamında yürütülen bir süreçtir (Vogt ve Murrel, 1990). Güçlendirme, yetenek yönetimi çerçevesinde çalışanlara sorumluluk verme olarak da ifade edilmektedir (Klagge, 1998).

Tanımlardan güçlendirmenin işgörenin örgütte iş yapabilme yeteneklerini artırma şeklindeki bilişsel boyutlarının yanı sıra çalışanın işinden ve iş ortamından tatmin duygularının yükseltilmesi şeklindeki davranışsal boyutunun da önemli olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin davranışsal boyutu çalışanların karar verebilme gücünün artırılması için örgütsel ve yönetsel gücün aktarılması, yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması amacıyla, çalışanların cesaretlendirilmesi ve özverileştirilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Güçlendirmenin davranışsal boyutu, gücün üst kademelerden alt kademelerine doğru yayılması anlamına gelmektedir. Güçlendirmenin bilişsel boyutu ise, çalışanların örgütsel kaynaklara ve bilgiye ulaşma olanaklarının artırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Güçlendirmenin bir diğer boyutu ise, psikolojik boyuttur. Bu boyut işgörene gücün, yetkinin ve sorumluluğun aktarıldığının farkına varması ve güçlendirme uygulamalarının algılanmasının sağlanmasıdır.

Güçlendirme, çalışanların özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). İşgören güçlendirme her şeyden önce yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşgören güçlendirme yalnızca çalışanların kurumsal güçlerinin, iç girişimcilik yeteneklerinin artırılması değil, işgöreni güçlendirme faktörleriyle güçlerinin artırılmasının yanında, kendilerini güçlendirme uygulamaları algılamalarının da sağlanması gerekmektedir (Spreitzer, 1995).

Söz konusu gerekliliği karşılamak için “güçlendirme” kavramı yerine işgörenin güçlendirmenin farkına varmasını ve güçlendirme algısını da kapsayan “psikolojik güçlendirme” kavramı kullanılmaktadır. Psikolojik güçlendirme; yönetsel araçların, güdüsel araçlarla birlikte düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşgörenler gücü, içsel bir durum olarak algıladıklarını belirtmektedirler (Conger ve Kanungo, 1988). Bu gücün boyutlarından ilki işyerinin kişinin kendini güçsüz hissetmesine neden olacak her tür olumsuz koşullardan arındırılması, diğeri de kişinin kendini iş yaşamı itibarıyla güçlü hissetmesinin sağlanmasıdır. Güçlendirme uygulamaları; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarını karşımıza getirmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

İşgören güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, güçlendirmenin temel anlayışının işgörelere ve yapılan işe yönelik değişimlerin ortaya konulması olup (Sağlam Arı, 2003:86), işgören güçlendirme algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde son derecede etkili olduğu görülmektedir (Kılıçaslan ve Kaya, 2018:69). Bunun için kurumlarda işgören güçlendirme için öncelikle güçlendirmeye yönelik bir anlayışın var olması ve söz konusu anlayışın kurumsallaşması ve bunun bir örgüt kültürüne dönüşmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada konuya yönelik tek bir uluslararası kaynağa erişilebilmiştir. Mohammed, Sliman ve Mohamed, (2020) yetenekli hemşirelerin, farklı değerler yaratarak hastaneye katkı sağlayacakları düşüncesiyle planlanan çalışmada; yetenek yönetiminin hemşireleri güçlendirmek için önemli bir unsur olduğu savunulmaktadır. Çalışmada, yetenek yönetimi eğitim programının hemşirelerin güçlendirilmesi üzerindeki etkisini ölçmeyi çalışılmıştır. Hemşirelerin toplam yetenek yönetimi düzeyi ve toplam güçlendirme düzeyi, yetenek yönetimi eğitim programı aşamaları boyunca belirgin bir şekilde iyileştirilmiştir.

Başka araştırmacılar ise yalın yönetim anlayışıyla yönetilen imalat sanayinde iş tatmini, motivasyon ve yetenek yönetimi algılarının ortaya konulmasına yönelik yapılan araştırmada yirmi yıldan daha az iş deneyimine sahip çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik özendirme araçlarının uygulanması gerektiğini tespit etmişlerdir (Akgemci, Canbolat ve Kalfaoğlu, 2020).

Diğer araştırmacılar yetenek yönetiminin; mutfak ekipmanları sektöründe inovatif süreçleri olumlu yönde geliştirdiğini (İrge, Yalçın ve Uysal, 2021:499), bankaların insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının banka çalışanlarını olumlu yönde etkilediğini (Altunoğlu vd., 2015), otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi; işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu (Postacı ve Dönmez Polat, 2017:34), yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma alt boyutlarının yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini (Örücü ve Akyüz, 2018) ortaya koymaktadır. Örgütsel verimlilik ve etkinlik için çalışanların performansları ve başarılarının önemli olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çalışanların yüksek performans göstermelerinde ve yaratıcılıklarında örgütsel iklim, örgütsel kültür ve yönetsel faktörlerin önemli bir yerinin olduğu anlaşılmaktadır. Alan yazındaki araştırma sonuçları ile uyumlu bir biçimde çalışanların verimlilik ve etkinliklerini artırmalarında yetenek yönetiminin işgören güçlendirilmesi üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıda verilen hipotezler oluşturulmuştur.

*H1: Yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerinde pozitif etkisi vardır.*

*H2: Çalışanların işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algıları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre farklılaşmaktadır.*

*H3: Çalışanların çalışma sürelerine göre işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algıları farklılaşmaktadır.*

*H4: Çalışanların eğitim durumlarına göre işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algıları farklılaşmaktadır.*

## **ARAŞTIRMA**

Yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerindeki etkilerinin inceleneceği araştırmada veri toplamak için Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İşgören Güçlendirme Ölçeği birlikte kullanılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimi ve işgören güçlendirmenin, insan kaynaklarının verimlilik ve etkinlikteki önemi vurgulanarak, insanın fiziksel, psikolojik ve zihinsel gücünden daha iyi yararlanmanın yolları araştırılarak, araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

## **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı ulusal ve uluslararası zincire bağlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden 2019 yılında elde edilen verilere göre Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerden anket çalışmalarına katılmaları için destek istenmiştir. Evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma olanağı bulunduğundan, örneklem sayısının saptanmasına gerek duyulmamıştır. Ancak, bazı oteller işletme dışına bilgi vermek istemedikleri, iş yoğunlukları ve

çok fazla anket doldurma talebiyle karşılaştıkları için anket çalışmasına katılmayı kabul etmemişlerdir. Anketler, katılımı gönüllü olan çalışanlardan onam alındıktan sonra elden dağıtılmıştır. Veriler, form ve ölçeğin dağıtıldığı gün içinde çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek 30 Eylül-14 Ekim 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Ayrıca, anket formuna ilişkin bilgi talep edenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır. 37 otel işletmesinden geri dönüşü sağlanan 443 adet anketin 426 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın bulguları, soru kâğıdındaki ifadelerle, araştırmada ileri sürülen yorumlarla; araştırma örneklemiyle, veri toplama aracıyla ve örnekleme sınırlıdır.

### **Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplamak için yetenek yönetimi ve işgören güçlendirme ölçeklerinden yararlanılmıştır. Anket 3 kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerine yönelik soru formu, ikinci kısımda yetenek yönetimi ve üçüncü kısımda işgören güçlendirmeye ilişkin soru formu yer almıştır.

Veri toplama aracı olarak yetenek yönetimi için Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen ölçek (5 aralıklı Likert tipi 1=Kesinlikle Katılıyorum, ..., 5=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinde 18 madde yer almaktadır ve tek faktörlüdür. İşgören güçlendirmeye ilişkin Spreitzer'in (1995) oluşturduğu ve Türkçeye uyarlaması Ertenü (2008) tarafından yapılan ölçek 12 sorudan oluşmaktadır (5 aralıklı Likert tipi 1=Kesinlikle Katılıyorum, ..., 5=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı saptanmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği için  $\alpha=0,84$ ; işgören güçlendirme ölçeği için  $\alpha=0,87$  olarak belirlenmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha değerlerinin sosyal bilimler açısından güvenilir ve kabul edilir düzeyde olduğu söylenebilir. İşgören güçlendirmeyi oluşturan alt boyutlar için de Alpha değeri 0,70'in üzerinde çıkmıştır.

### **Veri Analiz Yöntemi**

Araştırma verilerinin analizi için istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin bireysel özelliklerine ilişkin olarak yüzde frekans değerleri verilmiştir. Araştırmada önce verilerin, kategorik ya da sürekli olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir. Kategorik verilerde non-parametrik istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde ise parametrik istatistikler kullanılmaktadır (Tutar ve Erdem, 2020:351). Veriler istatistik programına yüklendikten sonra, dağılımın normalliğine bakılmış ve non-parametrik testlerden olan Mann Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi analizinin uygulanması gerektiği saptanmıştır.

## **BULGULAR**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların kişisel özelliklerine ait yüzde dağılımı ve frekans değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %66,7'si bekâr; %33,3'ü evlidir. Eğitim seviyelerine bakıldığında %35,9'u lise mezunu; %25,6'sı ön lisans mezunudur. Otel işletmelerinde çalışanların %26,8'i F&B departmanında; %18,3'ü kat hizmetleri departmanında görev yapmaktadır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında ise 5 yıl altında çalışma süresi olanların oranı %58,7 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya destek veren otellerin yıldız sayıları

açısından çalışan oranına bakıldığında 4 yıldızlı işletmelerde 161 kişi (%37,8), 5 yıldızlı işletmelerde 265 kişi (%62,2) görev yapmaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%	
Cinsiyet	Kadın	162	38,0	Medeni Durum	Evli	142	33,3	
	Erkek	264	62,0		Bekâr	284	66,7	
Yaş	18-25	86	20,2	Çalışılan Departman	F&B	114	26,8	
	26-35	114	26,8		Ön Büro	83	19,5	
	36-45	185	43,4		Kat Hizmetleri	78	18,3	
	46-55	31	7,3		Muhasebe	24	5,6	
	56+	10	2,3		Satış ve Pazarlama	22	5,2	
Eğitim	İlköğretim	72	16,9		İnsan Kaynakları	46	10,8	
	Lise	153	35,9		Güvenlik	41	9,6	
	Ön Lisans	109	25,6		Fitness & Spa	18	4,2	
	Lisans	70	16,5		İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	15,3
	Lisansüstü	22	5,1			1-5 yıl	185	43,4
Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	161	37,8	6-10 yıl		143	33,6	
	5 Yıldızlı	265	62,2	11-15 yıl		21	4,9	
				16-20 yıl		7	1,6	
				21 yıl+		5	1,2	

**Tablo 2.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İşgören Güçlendirme Algılarının İşletmenin Yıldız Sayısına Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

İşgören Güçlendirme	Yıldız Sayısı	N	Sıra Ortalama	Ortanca	Z	Mann Whitney U	P
		4 Yıldızlı	161	211,1	63	-5,254	9556,50
	5 Yıldızlı	265	152,7	56			
Yetenek Yönetimi	4 Yıldızlı	161	132,7	54	-6,470	8745,50	0,000
	5 Yıldızlı	265	205,4	69			

Tablo 2’de araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algısının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. 0,05 önem seviyesinde işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algısının çalışılan işletmenin yıldız sayısına anlamlı bir farklılık gösterdiği (p=0,000) saptanmıştır. Ortanca değerlere bakıldığında, beş yıldızlı otellerde çalışanların dört yıldızlı işletmelerde çalışanlara göre daha az işgören güçlendirme içerisinde oldukları görülmektedir. Yetenek yönetimi açısından ise beş yıldızlı işletmelerde çalışanların daha yüksek bir algı içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 3.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İşgören Güçlendirme Algılarının Çalışma Süresine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalama	Ortanca	$\chi^2$	P
<b>İşgören Güçlendirme</b>	1 yıldan az	65	224,1	68,5	31,845	<b>0,000</b>
	1-5 yıl	185	184,1	61,5		
	6-10 yıl	143	153,1	56,5		
	11-15 yıl	21	100,6	50,0		
	16-20 yıl	7	65,5	47,0		
	20 +	5	53,7	42,0		
<b>Yetenek Yönetimi</b>	1 yıldan az	65	130,6	54,0	19,234	<b>0,000</b>
	1-5 yıl	185	188,0	67,0		
	6-10 yıl	143	178,0	67,5		
	11-15 yıl	21	230,5	75,0		
	16-20 yıl	7	261,5	74,5		
	20 +	5	269,79	74,9		

Araştırma kapsamında işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algısının işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceği 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak araştırılmıştır. İşgören güçlendirme ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık ( $\chi^2=31,845$  ve  $p=0,000$ ) söz konusudur. Ortalamalara bakıldığında da en yüksek işgören güçlendirme işe yeni başlayanlarda görülmektedir. Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında da anlamlı bir farklılık ( $\chi^2=19,234$  ve  $p=0,000$ ) tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında çalışma süresi arttıkça yetenek yönetimi algısının da pozitif yönde değiştiği görülmektedir. Böylelikle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İşgören Güçlendirme Algılarının Eğitim Durumuna Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Kruskal-Wallis H Testi

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	Ortanca	$\chi^2$	p
<b>İşgören Güçlendirme</b>	İlköğretim	72	235,7	66,0	68,065	<b>0,000</b>
	Lise	153	198,6	61,5		
	Ön Lisans	109	146,8	55,6		
	Lisans	70	103,7	47,0		
	Lisans Üstü	22	49,4	39,5		
<b>Yetenek Yönetimi</b>	İlköğretim	72	90,1	45,0	86,735	<b>0,000</b>
	Lise	153	170,7	66,0		
	Ön Lisans	109	198,5	69,0		
	Lisans	70	255,7	79,0		
	Lisans Üstü	22	263,9	81,5		

Tablo 4’de işgören güçlendirme ve yetenek yönetimi algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak Kruskal-Wallis H Testi ile araştırılmıştır. İşgören güçlendirme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık  $\chi^2=68,065$  ve  $p=0,000$  tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ile eğitim durumu arasında da anlamlı bir farklılık  $\chi^2=86,735$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. İşgören güçlendirme için ortalamalara bakıldığında da

eğitim seviyesi arttıkça işgören güçlendirme azaldığı görülmektedir. Yetenek yönetimi için eğitim durumu ortalamalarına bakıldığında ise eğitim seviyesi arttıkça yetenek yönetimi algısının arttığı görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İşgören Güçlendirme Algıları Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
İşgören Güçlendirme	Sabit	102,15	3,325	30,722	0,000	0,321	F=163,696 p=0,000
	Yetenek Yönetimi	-0,647	0,051	-12,794	0,000		

Araştırma için öncelikle iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla Spearman's korelasyon testi yapılmıştır. Yetenek yönetimi ile işgören güçlendirme arasında negatif yönlü orta kuvvette ( $r=-0,523$  ve  $p=0,000$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R<sup>2</sup> değerlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada, yetenek yönetimi bağımsız, işgören güçlendirme bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Belirlilik katsayısı (determinasyon) R<sup>2</sup>=0,321 olarak bulunmuştur. Yapılan araştırmaya göre otel işletmelerinde çalışanların işgören güçlendirme davranışlarının %32'sinin yetenek yönetimi uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilir. Böylelikle "yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır" şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırmada, elde edilen bulgulara göre çalışanların işgören güçlendirme içerisinde olmalarında yetenek yönetimi uygulamaları önemli bir etkidir. Bir diğer anlatımla yetenek yönetiminin işgören güçlendirmesi üzerine pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç Mohammed, Sliman ve Mohamed, (2020) çalışması ile tutarlıdır.

Araştırmada ayrıca otel işletmelerinin yıldız sayısının, yetenek yönetimi ve işgören güçlendirme için anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre işgören güçlendirmeye dört yıldızlı işletmelerde daha fazla rastlanılmaktadır. Yetenek yönetimine bakıldığında ise beş yıldızlı otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının daha yoğun olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışma süresi ile yetenek yönetimi ve işgören güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. İşgören güçlendirme algısının işletmelerde çalışma süresi arttıkça azaldığı görülmemiştir. Başka bir ifadeyle, çalışma süresi arttıkça yöneticilerin çalışanlarını güçlendirme düşünceleri bu algıya neden olabilir. Yetenek yönetimi ile çalışma süresi arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre çalışılan süre arttıkça yetenek yönetimi algısı artmaktadır. Bu sonuç Akgemci vd., (2020) çalışmasını destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi ve işgören güçlendirme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bir başka anlatımla eğitim seviyesi arttıkça işgören güçlendirme algısının azaldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların eğitim seviyelerinin artması ile yetenek yönetimi algısının arttığı saptanmıştır. Araştırmacılar, otel işletmeleri çalışanlarının kendilerine eğitim verilmesi, destek olunması, yaptıkları işin

karşılığının verilmesi ve özerklik sağlanması durumunda yeteneklerinin gelişeceğine ve bunun da duygu düzenlemeye olumlu etki edeceğini ortaya koymuşlardır. Bu sonuç otel işletmelerinde eğitimin, desteğin, işin karşılığını almanın ve özerkliğin önemini vurgulamaktadır (Çetinkaya ve Karaçelebi, 2017:399). Çalışma pek çok yönüyle alan yazındaki İrge, Yalçın ve Uysal (2021); Örucü ve Akyüz (2018); Sever Elüstün ve Sözen (2018); Postacı ve Dönmez Polat (2017); Altunoğlu vd., (2015)'nin çalışmaları ile benzer sonuçlar sunmaktadır.

Bununla birlikte araştırmacılar yetenek yönetiminin örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini (Tatlı ve Üstün, 2018), otel işletmelerinin uygun yetenek yönetimi politikaları uygulayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayarak, işgücü devir oranının düşürebileceğini (Köprülü ve Çetinsöz, 2019:45) tespit etmişlerdir. Araştırmacılar yetenek yönetimini, organizasyonların performanslarını iyileştirmeleri için stratejik bir plan olabileceğini (Alruwaili, 2018); işgören güçlendirmenin; konaklama işletmelerinde çalışanların mesleki yaratıcılıklarının gelişimine katkı sağlandığını (Akgül, 2020:803), otelcilik sektöründe işgören güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu (Özer vd., 2015:114), özel bir liman işletmesi çalışanları üzerine yapılan araştırmanın sonucunda, işgören güçlendirme alt boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini (Sever Elüstün ve Sözen, 2018:264) saptamışlardır.

Sonuçlar, kaynak temelli yaklaşım kuramının öngörüsüyle tutarlıdır. Kurama göre örgütlerin stratejilerini asıl belirleyen, sahip oldukları kaynaklar ve yeterliklerdir. Kaynaklar ve yeterlikler, rekabet avantajının asıl belirleyicileridir. Bu yaklaşım yetenekli işgöreni göz ardı etmeksizin örgütsel yeteneklerle sağlanacak rekabet avantajının kaynaklarına yoğunlaşmıştır (Akar, 2012:56). Bulunan sonuçlar literatüre özgün bir katkı getirmektedir.

Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüz iş ortamında; bu çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek, elde tutmak, eğitim ve gelişimlerine özen göstermek, söz konusu işgörenleri güçlendirmek insan kaynakları departmanlarının öncelikli konularından biri olmuştur. İşgören güçlendirme, "sorumlulukların dağıtılması", "katılımlı yönetim", "yetkilendirme" ve "motivasyonun" birlikte kullanımını gerektirmektedir. Bununla birlikte, güçlendirmenin bunlardan daha fazla bir anlam ifade ettiğini kabul etmek gerekir.

Araştırma sonuçları ve literatür incelemesi, işgören güçlendirmenin "çalışanları iş ortamında her bakımdan daha güçlü kılmak" şeklinde anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun çalışanların verimlilik ve etkinliğine katkı sağlaması beklenir. Keller ve Dansereau (1995); işgören güçlendirmenin, bireyin potansiyelinin farkına varmasını sağlayacağını belirtmektedirler. Potansiyelinin farkına varan işgörenin onu başarıya dönüştürmesi beklenir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar kapsamında, örgütlerin faaliyetlerini uygun şekilde devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, daha üretken, kaliteli, farklı ve yaratıcı çalışanlara sahip olabilmeleri konaklama işletmeleri yöneticilerinin yetenek yönetimi ile işgören güçlendirme konusundaki yaklaşımları işletme verimliliği ve etkinliği açısından önem taşımaktadır. Böylelikle çalışanlar örgütünün amaç ve hedeflerini daha kolay benimseyecekler ve örgütlerinin gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce ve duygularını örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyecekler ve olumlu katkı sağlayacaklardır. Günümüz turizm işletmeleri, turizm pazarında rekabetçi üstünlüğünü sağlayabilmek için stratejik planlamalarına "yetenek yönetimi stratejisi" koymalıdır. Bu konuda gerek çalışan gerekse yöneticilerin iş birliği yapıp diğer turizm hizmeti sağlayıcılarının tam katılımının teşvik edilmesi önerilmektedir. Konuyla ilgili araştırmaların farklı il, bölge ve sektörlerde farklı evren ve örneklem üzerinde yapılarak elde edilen bulguların karşılaştırılması önerilmektedir. Ayrıca alan araştırmacıları, kariyer yönetimi

eğitimi programı süreçlerindeki işgören güçlendirmesi sonuçlarını karşılaştırarak önemli bulgular elde edebilirler.

## KAYNAKÇA

Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25: 145-174.

Akgemci, T., Canbolat, M. A. ve Kalfaoğlu, S. (2020). Yalın Yönetim Anlayışıyla Yönetilen Mavi Yakalılıkların Motivasyon, İş Tatmini ve Yetenek Yönetimi Algılarının Belirlenmesine Yönelik İmalat Sektöründe Bir Araştırma, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1): 169-187.

Akgül, V. (2020). Gönen Termal Turizm Merkezindeki Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Yaratıcılık İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, *Yaşar Üniversitesi E Dergisi*, 15(60): 790-805.

Alruwaili, N. F. (2018). Talent Management and Talent Building in Upgrading Employee Performance, *European Journal of Sustainable Development*, 7(1): 98-106.

Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39: 82-95.

Altunoğlu, A., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, (37)1: 47-70.

Buckingham, M. and Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!, *Human Resource Planning*, 24(4): 17-23.

Byrne, Z. S., Mueller-Hanson, R. A., Cardador, J. M., Thornton, G. C., Schuler, H., Frintrup, A. and Fox, S. (2004). Measuring Achievement Motivation: Tests of Equivalency for English, German, and Israeli Versions of the Achievement Motivation Inventory, *Personality and Individual Differences*, 37: 203-217.

Cassidy, T. and Lynn, R. (1989). A Multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 62(4): 301-312.

Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.

Çetinkaya, A. Ş. ve Karaçelebi, F. (2017). Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 391-402.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 52(16): 110-116.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.

- Ekiyor, A. ve Karagul, S. (2016). Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3): 13-25.
- Epstein, J. A. and Harackiewicz J. M. (1992). Winning is not Enough: The Effects of Competition and Achievement Orientation on Intrinsic Interest, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18: 128-138.
- Ertenü, B. (2008). *Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirilme Algısının Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hiltrop, J. M. (1999). The Quest for the Best: Human Resources Practices to Attract and Retain Talent, *European Management Journal*, 17(4): 422-499.
- İrge, N. T., Yalçın, Y. ve Uysal, Y. (2021). Yetenek Yönetiminin İnovasyona Etkisi: İstanbul İlinde Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama, *TroyAcademy*, 6(2): 477-502.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational, *Psychologists, American Psychologist*, 45(2): 223-239.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, *Human Relations*, 48(2): 127-145.
- Kılıçaslan, S. ve Kaya, A. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1): 57-71.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position, *The Journal of Management Development*, 17(8): 548-558.
- Köprülü, O. ve Çetinsöz, B. C. (2019). Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 26-48.
- Lunn, T. (1995). Selecting and developing talent: an alternative approach, *Management Development Review*, 8(1): 7-10.
- McCauley, C. and 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): 4-9.
- Mohammed, K. M. A., Sliman, W. M. M. and Mohamed, A. E. A. (2020). Effectiveness of Talent Management Training Program on Nurse's Empowerment, *Egyptian Journal of Health Care*, 11(4): 979-993.
- Öner, E. (2014). *Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. ve Akyüz, A. N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57: 20-36.
- Özer, K. O., Ergün, Ö. ve Okatan, T. (2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 104-115.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, 26(2): 37-49.

- Petriglieri, J. (2018). Talent Management and the Dual-Career Couple Rigid Tours of Duty Are the Wrong Approach to Development, *Harvard Business Review*, 96(3): 106-113.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Postacı, B. ve Polat, D. D. (2017). Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Researcher*, 5(1): 21-37.
- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, New York, Amacom.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, 80: 1-28.
- Sağlam Arı, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sears, D. (2002). *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*, New York, Amacom.
- Sever Elüstün, T. ve Sözen, İ. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği, *Akademik Hassasiyetler*, 5(10): 235-270.
- Spence, J. T., Pred R. S. and Helmreich, R. L. (1989). Achievement Strivings, Scholastic Aptitude, and Academic Performance: A Follow-up to 'Impatience versus Achievement Strivings in the Type A pattern', *Journal of Applied Psychology*, 74: 176-178.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kōzōlos M. A. and Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23(5): 679-704.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 892-918.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çöp, S. (2011). İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 306-312.
- Tutar, H. ve Erdem A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uludağ, G. (2019). Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2): 338-353.
- Vogt, J. and Murrell, K. (1990). Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, *Amsterdam University Associates*, 5-8.

Wieselsberger, K. (2004). The Psychological Contract is Dead, Long Live the Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in the Context of the New Employment Relationship, *London School of Economics*, August.