

## İŞLETMELERDE YÖNETİCİ ADAYI HAVUZU YÖNTEMİYLE, YÖNETİCİ ADAYLARININ BELİRLENMESİ (THY UYGULAMASI)

C. Gazi Uçkun<sup>5</sup> Hasan Latif<sup>6</sup> Ömer Faruk Öztürk<sup>7</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada, yöneticilerin belirlenmesinde son yıllarda bir “iç kaynak kullanım yöntemi” olarak sıkça başvurulan “yönetici adayı havuzu”nun insan kaynakları yönetimindeki yeri incelenmiş, dünyada bu konuda yaşanan gelişmelere değinilmiş ve vak’a çalışması olarak Türk Hava Yolları’nda bu konuda yapılan hazırlık ve uygulamalar analiz edilmiştir. Yönetici yetiştirmenin işletmeler açısından önemi, yönetici adaylarının seçim sürecinde başvurulan yöntemler, ölçme ve değerlendirme sistemleri ile adayların yönetici havuzuna seçilmelerinden sonra uygulanan eğitimler, çalışmanın ana kurgusunu oluşturuyor. Türkiye’deki büyük ölçekteki işletmelerin yönetici okullarından örneklerle de çalışma kapsamında yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca, Türk Hava Yolları bünyesinde kurulmuş olan, “Yönetici Yetiştirme Okulu”na adayların seçim süreci ve ardından okulun müfredatı detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

**Anahtar kavramlar:** Yönetici, Yönetici Adayı, Yönetici Adayı Seçimi, Türk Hava Yolları.

### PROCESS OF CANDIDATE MANAGER SELECTION BY CANDIDATE MANAGER POOL METHOD IN ENTERPRISES (TURKISH AIRLINES EXAMPLE)

### ABSTRACT

In this work, importance of “candidate manager pool” in human resources management as it has been a regular approach in terms of ‘domestic resourcing method’ in recent years has been studied; world trends regarding the subject is mentioned; and as a case study preparations and practices in terms of manager pooling in Turkish Airlines are analyzed. Importance of raising managers for companies, methods applied in the process of choosing candidate managers, with assessment and evaluation instruments trainings applied after selection of the candidates to the manager pool are the main themes of this work. Examples of some of the successful manager schools in Turkey are included within the scope of the work. In addition, candidate selection process at “Manager Training School” which is built within Turkish Airlines and curricula of the school are examined in detail.

**Key words:** Manager, Candidate Manager, Candidate Manager Selection, Turkish Airlines.

5Doç.Dr. C.Gazi UÇKUN Kocaeli Üniv. Hereke MYO guckun@gmail.com>

6 Doç.Dr. Hasan Latif Sakarya Üniv. haslat@gmail.com>

7 Ömer Faruk Öztürk THY AO Personel Başkanı ofozturk@thy.com

## I. GİRİŞ

Dünya bunca hızlı, köklü ve sürekli bir değişimin içindeyken, sosyal organizasyonların en önemli hedeflerinden biri de, başarılarını sürekli kılmak ve istikrarlı biçimde artırmaktır. Bugün sosyal organizasyonlar, iç dinamiklerini değişime hazır ve esnek tutmak zorundadır ve bunun için çok yönlü, esnek, kurum kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanlara, çeşitliliği ve değişimi başaran bireylere ihtiyaç duyuyorlar.

Yönetimin sürekliliğini sağlamak için, geleceği yönetebilecek liderleri hesaba katmak ve böylece doğru zamanda ve doğru yönetsel becerileri garanti altına almak arzu edilir. Durağanlık, yabancılaşma, işe ilgisizlik ve motivasyon eksikliği gibi problemleri çözmek için kariyer planlaması ve ihtiyaç olduğu takdirde yönetimin yenilenmesi gibi önemli araçlara, pek çok işletme tarafından başvurulur (Suri ve Krishna, 1982, s. 421).

Buradan hareketle, işletmede insan kaynakları uygulamaları daha büyük önem kazanıyor. Uygun kişilerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve kariyer planlamasının işgörenlerin ve işletmenin yararına olacak şekilde düzenlenmesi, ancak doğru ve hedefi olan insan kaynakları stratejileriyle mümkün olabilir. Tom Kelly, “.. Eğer doğru kişiyi istihdam ederseniz ve doğru uyumu sağlarsanız, herkes kendi başının çaresine bakabilecektir. ..” sözüyle, başarılı işe alımın organizasyonun başarısında en az operasyonel birimler kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Brousseau ve diğerleri, 1996, s. 54)

Geçmişin yaygın yönetim anlayışlarına uygun olarak, insan, işletmeye maliyeti olan ve yönetilmesi gereken bir kaynak iken, bugün organizasyonları amaçlarına taşıyabilecek en önemli değer olarak kabul ediliyor (Marrewijk ve Timmers, 2003, s. 172). Yeni ve değişen ihtiyaçları karşılamak için uyumlu bir işgören topluluğu ne kadar önemliyse, bu işgören topluluğunu yönetebilmek için yeni yöneticiler de o kadar gereklidir.

Hızla değişen iş ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların işletmeye kazandırılması çok önemlidir. Artık tek bir yöneticiden veya liderden her şeyi yönetmesini, değişen koşullarla tek başına baş etmesini ve her konuda yeterli bilgiye sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bu koşullarda, işgörenlerin, teknik bilgi ve becerilere sahip olmalarının yanı sıra, stratejik yönetim biçimini benimsemiş ve analitik düşünce yapısına sahip bireyler olmaları gerekir. Bunlarla kastedilen; işgörenlerin fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları diğer çevresel unsurlar içinde kavrayabilen, değişimi ve dolayısıyla bilgi kazanımı ve paylaşımını sürekli yapabilecek özelliklere sahip olmaları gereğidir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 292).

## II. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ADAYI

Yönetim, geniş bir tanımla, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol fonksiyonlarına ilişkin ilke, teori, kavram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979, s. 25).

Yönetim, en kısa ve yaygın tanımıyla; başkaları vasıtasıyla iş görme sanatıdır (Budak 2004, s. 10).

Yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak, başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek, işletme birimlerini ve işletmeyi amaçlarına ulaştırma işi ve uğraşısıdır (Demirkan, 2001, s. 5).

Yönetici, örgüt içinde bir konumu işgal eden, bir ya da birden fazla bireyin faaliyetlerinden sorumlu olan ve bu bireylerle ilişkilerinde biçimsel yetkisi olan kişidir (Koontz ve Fulmer, 1975, s. 474).

“Yönetici adayı” kavramı ve tanımı, henüz yönetim yazınında pek yer bulmamış olsa da, şöyle bir tanımın yapılmasının uygun olacağı kanaatindeyiz: Bize göre yönetici adayı, Henüz yöneticilik işini fiilen yapacak pozisyona gelmemiş, ancak yöneticilik için gerekli bilgi birikimine sahip olan, bu pozisyona gelme arzu ve iradesinde olan ve bununla birlikte, yönetici olarak yetiştirilen kişidir.

### III. İŞLETMELERDE YÖNETİCİ ADAYLARININ SEÇİMİ

İşletmelerde boş pozisyonların doldurulmasında bazen iç, bazen de dış kaynaklardan faydalanılır. Özellikle yönetim kademelerindeki pozisyonların doldurulmasında iç kaynaklara sıkça başvurulur. Ancak bir işletme için, hangi kaynağın uygun olduğuna, işletmenin ve pozisyonun koşullarını dikkate alarak karar vermek doğru olur. Yönetici adayı seçiminde, hem iç kaynaklara ve hem de dış kaynaklara başvurmanın, yararlı ve sakıncalı yanları vardır. İster iç, ister dış kaynak, hangi kaynağa başvurulursa vurulsun; burada üzerinde durulması gereken nokta, yönetici adayı seçim sürecinde izlenen yöntemdir. Genel ekonomik krizlere, yoğun rekabet ortamı ve işletmelerin düşen performanslarına ek olarak, son yıllarda işletme yönetiminde yaşanan yönetici hataları ve yönetici başarısızlıkları, yöneticilerin görevde kalma sürelerini kısaltmış (Arıkboğa ve Menteş, s. 106); yönetici adayı seçimini ve seçim yöntemini daha da önemli hale getirmiştir.

Yönetici atamalarının işletme içinden veya yönetici tedarikinin işletme dışından yapılması ile ilgili olarak, kaynak bağımlılığı teorisi, dışarıdan tedarik edilen yöneticilerin, beraberlerinde getirebilecekleri kaynakları işletme için kullanacaklarından dolayı faydalı olabileceğini ileri sürer. Kaynak bağımlılığı teorisi, hiçbir işletmenin kendi kendine yeterli olmadığını, yaşamlarını sürdürürebilmek için kaynakların yetersiz olduğu noktada, kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden sağlamaları gerektiğini savunur. Kurumsal teori (institutional theory) bir organizasyonda gerçekleşen değişimlerin hangi süreç ve etkenler vasıtasıyla oluştuğunu inceleyen önemli teorilerden biridir. Bu teori ilk defa, Philip Selznick tarafından "Foundations of A Theory of Organization" başlıklı çalışmada, sosyal organizasyonların çevreleriyle etkileşimini incelemek için geliştirilen bir yönetim teorisidir. Kurumsal teori, genel olarak, kurumların çevreleri ve diğer kurumlar ile etkileşim halinde olduklarını, zamanla da birbirine benzeyerek karşılıklı bağımlı hale geldiklerini ileri sürer. Kurumsal teori, dışarıdan tedarik edilen yöneticinin, kurumsal baskılarla başa çıkamayacağını ve daha iyi bir işletme performansı elde edilmesine yardımcı olamayacağını savunur (Peng, 2004, s. 453). Dışarıdan tedarik edilen yönetici, şirket içi kültüre yabancı olacağından, örgütsel tepkiler ve uyumsuzluklarla baş etmek zorunda kalacaktır.

İşgörenler açısından uygun çalışma ortamı ve işletmenin sağladığı terfi olanağı, nitelikli işgörenleri ve yönetici adaylarını, işletme içinde tutma konusunda önemli araçlardır. İşletmeler, işgörenlerin kariyer gelişimlerini çeşitli yollarla desteklemelidir. Böylece, işgörenlerin organizasyonda kalıcı olmalarının yolunun açılmasına ek olarak, yüksek potansiyele sahip yönetici adaylarının kuruma bağlılığında ilerleme sağlanmış olur.

Kariyer, genellikle sadece terfiyle ilişkilendirilir. Ancak böyle bir ilişki kurma biçimi, kariyerin doğru olmayan bir biçimde sınırlandırılması anlamına gelir. Kariyer, terfinin ötesinde bir kavramdır. Kariyer, kişinin çevresinde gerçekleşen olayları veya kendi başlattığı girişimleri kontrol altında tutması, istihdam olanaklarını genişletmesi/değiştirmesi ve işinde daha yüksek bir statü, daha iyi şartlar ve artan doyum sağlamasıyla ilişkilidir (Suri ve Krishna, 1982, s. 421). Burada anahtar kelime, doyumdur. Yapılan araştırmalarda, işyerinde öğrenme ve ilerleme imkânı bulan işgörenlerin, bu imkânı sahip olmayan işgörelere göre, kariyerleri boyunca aynı şirkette çalışacağını dile getirme sıklığının, iki kat daha fazla olduğu görülmüştür (Wagner ve Harter, 2009, s. 206).

Üst yönetim, işgören/yönetici adaylarının organizasyona dahil olduktan sonra, hatta bazen girmeden önce kısa sürede gelişme, ilerleme ve yükselme imkânlarını araştırdığını, kurum içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve bireysel deneyimlerini de kullanarak daha yüksek görevlere geçme arayışında olduklarını da unutmamalıdır (Özer, 2008, s. 286). İşgörenler/yönetici adayları, iyi yaşam koşullarına sahip olmayı arzu ediyorlar ve daha yüksek oruna ulaşmak için kişisel gelişmeyi ve terfiyi önemli araçlar olarak görüyorlar (W3C, McKinsey, s.5).

Bazı yönetici adayları, üst kademe görevleri hakkında yeterli bir eğitime sahip olmadıklarından, yüksek orunların problemlerini görmeden buraların ayrıcalıklarının çekiciliğine kapılabilirler. Eğitim ve liderlik deneyimiyle, yönetici adaylarının, gelecekte kendilerini bekleyen yüksek sorumlulukların

güçlüklerini, çekici ve itici yönlerini tecrübe etmeleri sağlanır. Bu becerilerin sürekli geliştirilmesini desteklemek, yönetici adaylarını doğal olarak yeni yeteneklerle donatır.

İşgören/yönetici adayı bağlılığını sağlayan en önemli faktörlerden olan terfi için akılcı ve adaletli bir sistem kullanılması gerekir. Uygun olmayan bir terfi, şirkette başarısızlık örneklerini artıracığı gibi, vasat bir düzeyi ortaya çıkaracaktır. Bu aynı zamanda, terfiyi hak eden yönetici adaylarında ve yönetimin terfi kararlarındaki etkinsizliğini gören her işgörende önemli bir motivasyon kaybına yol açacaktır. Terfide yapılan en yaygın yanlışlardan biri de, düşük performansa sahip bir işgöreni/yönetici adayı, başından atmak için terfi ettirmek ve bulunduğu konumda vazgeçilmez olduğu düşünülen kişiyi terfi ettirmemektir (Cohen, 2010, s.150).

Terfi ettirme sisteminde kullanılan değerlendirme formlarında, adayın; iletişim, karar verme, motivasyon, planlama, yürütme, değerlendirme, geliştirme, ekip oluşturma ve öğrenme yeteneklerine ilişkin yazılı bir değerlendirme yer alır. Bu değerlendirmelerde somut performans örnekleri de aranır. Ayrıca, adayın o aşamadaki terfi alma potansiyeli aynı pozisyondaki diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilir (Cohen, 2010, s. 152).

Aday yönetici seçiminde hem kaynak hem de zaman bakımından tasarruf edebilmek amacıyla iç kaynakların kullanılması sıkça başvurulan bir yöntem olmuştur. Aday yönetici seçiminde iç kaynakları kullanmanın yolları, terfi (yükselme) ve nakildir (kaydırma, transfer). Bunun önemli avantajları vardır:

- Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek daha kolay olur, bu da seçim kararını daha isabetli kılar.
- Adaylar örgütü, departmanı ve atanma ihtimali olan pozisyonları bildikleri için, yeni duruma uyumları daha hızlı olur; dışarıdan yapılacak atamalara göre, uyum konusuna ilişkin ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler en aza indirilebilir.
- İşletme içerisinde, diğer işgörenlerin işletmeye bağlılığını, moral ve motivasyonunu olumlu şekilde etkiler.
- Bu şekilde bir atama veya terfi, bir eğitim yolu ve yöntemi olarak kullanılabilir, bu da organizasyona geri dönüşü olan bir yatırım olarak düşünülür.
- Terfilerde, standart bir kariyer yolu oluşur ve işgörenler bu çerçevede terfi edebilmek için çaba harcarlar, bu da işletme içerisinde rekabet yaratır.
- İşletmenin imajına olumlu katkı sağlar.
- Adayları tanımak, onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek daha kolay olur; bu da seçim kararını daha isabetli kılar.

Öte yandan iç kaynaklara fazlaca önem vermenin doğurabileceği bir takım olumsuz sonuçları da vardır. Bazı durumlarda, uygun olmayan işgörenlerle, ihtiyacın karşılanma riski ortaya çıkar. Özellikle, sadece kıdem kriterini dikkate almak, zamanla üst kadroların kıdemli ancak yeteneksiz kişilerle doldurulmasına neden olabilir. Yine de bu yöntemi, tek yol olarak kullanmak, işletme körlüğü veya organizasyonel tutuculuk olarak nitelendirilebilecek olumsuz durumların ortaya çıkmasına yol açabilir. Sadece iç kaynakları bir yöntem olarak uygulayan işletmelerde, terfi ve atama süreçlerinde subjektif unsurların devreye girdiği sıkça gözlenir.

Yönetici seçiminde son zamanlarda sıkça başvurulan bir iç kaynak yöntemi olarak yönetici adayı havuzu uygulaması ortaya çıkmış ve içerisinde barındırdığı bir takım seçme unsurlarıyla, başarılı bir uygulama olarak benimsenmiş ve kabul görmüştür. Yetenek yönetimi (Ashton&Morton, 2005, s.30; Creelman, 2004, s.3; Redford, 2005, s.20) ve etkin başarı planlaması çalışmalarına özel işletmeler öncülük etse de, kamu işletmeleri de geleceğin liderlerinin ortaya çıkacağı yetenek havuzları yöntemini tercih ediyorlar (W3C, Wilkerson, 2007, s.5) (W3C, Oracle, 2012).

#### IV. YÖNETİCİ ADAYI EĞİTİMİ

İşletmelerin bireysel kariyer planlamasına müdahale etmesinin en önemli gerekçesi, işgörenlerin belirsizliklerini ortadan kaldırması, işgörelere planlama yapmalarında yardımcı olması ve tüm bunların sonucunda işletmeye ve işgörelere bir faydasının ortaya çıkmasıdır (Granrose ve Portwood, 1987, s. 699). Bu, günümüzde karşılıklı kazanım olarak değerlendiriliyor.

Bilgi işgörellerinin başarılarının temelinde, sürekli öğrenme gelir. Drucker, Japon şirketlerle ilişkileri sırasında, asıl verim artışını sağlayan faktörün, liderlik eğitimi de dahil, kesintisiz her türlü eğitim olduğunu, eğitimin en büyük faydasının yeni şeyler öğrenmekten öte, bilinen şeyleri daha iyi hayata geçirmek olduğunu, sürekli yeni anlayışlar geliştirmenin üretkenliği en üst düzeye çıkarmadığını gördüğünü belirtir (Cohen, 2010, s. 139).

Eğitim en genel anlamıyla, kişinin sosyalleştirilmesi ve topluma faydalı bir üyenin hazırlanması anlamına gelir (Lenf ve Rutin, 1980, s. 11). İşletmelerde planlanan ve uygulanan eğitim ise, iş ile ilgili bazı becerilerin, işgörelere tarafından öğrenilmesini kolaylaştıracak çabaları içerir (Çetin, 1999, s. 4).

İşletmeler tarafından verilen kurumsal eğitimlerin genel adı, yetişkin eğitimidir. yetişkin eğitimi, yaşam boyu öğrenme kavramının iş yaşamına uygulanmış halidir. Yaşam boyu öğrenme kavramı; bilgi, beceri ve diğer iş niteliklerinin kişisel, sosyal ve mesleki açıdan geliştirilmesi için yapılan tüm öğrenim faaliyetleridir (European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning, 2002, s. 24).

Bilişim teknolojilerinin yardımıyla eğitimde zaman ve mekân sınırları ortadan kalkmış, çok daha geniş kitlelere ulaşma imkânı doğmuştur (Karasar, 2002, s. 5). Bu durum, eğitimde sınırları ortadan kaldırmıştır. Böylece, iş dünyasında yapılan kurumsal eğitimler de, küresel rekabet koşullarına uyumlu hale gelmiştir. E-Öğrenme uygulamalarıyla, dünyanın her noktasından eğitim içerikleri paylaşılabilir ve örnek sayılabilecek uygulamalarla ilgili vak'a'lara kolaylıkla ulaşılabilir.

#### V. YÖNETİCİ ADAYI SEÇİMİNDE TÜRKİYE'DE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YAYGIN EĞİMLER

Türkiye'de, özellikle büyük ölçekli işletmeler, geleceklerini teslim edecekleri yöneticileri bulmak konusunu pek de şansa bırakmadıkları görülüyor. İşletmeler genellikle, yetenek havuzlarında topladıkları yönetici adaylarını, uzun vadeli bir eğitim sürecine dâhil ediyorlar. Gelecekteki liderlerinin ve işletme yöneticilerinin kendi içlerinden yetişmiş ve işletme kültürünü özümsemiş olmalarını tercih ediyorlar. Birçok holding, en tepeye çıkabileceklerle ilgili çok değişik seçenekler yaratmaktan yana tavır sergiliyorlar. Bir yetenek havuzu oluşturarak, performans ve potansiyel konusunda üstün sonuçlar elde eden genç yönetici adayları arasında en nitelikli olanları belirleyerek, bir eğitim sürecinden geçiriyorlar. Koç, Sabancı, Doğuş, Alarko gibi holdinglerin yanı sıra Turkcell, Shell ve Pfizer gibi, kariyer planlaması kapsamında çok yönlü süreçler uygulayan işletmeler, çoğunlukla bu yöntemi benimsiyorlar.

Koç Holding, daha üst kademelere çıkabilecek başarılı yönetici adaylarını önceden tespit etmek ve geliştirmek amacıyla, potansiyel değerlendirme süreci uyguluyor. Holding; potansiyel değerlendirme sürecinden, performans ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarından yararlanarak, süreç içerisinde bir üst yönetim kademesine yükselebilecek potansiyel yönetici adaylarını ve holding ile holdinge bağlı işletmelerin yedekleme planlarını belirliyor.

Sabancı Holding 1994 yılından beri iki yıllık periyotlar halinde yetenek havuzu programı yürütüyor. Önce, holdinge bağlı işletmelerin yönetimlerinin gösterdikleri adaylar arasından, yetenek havuzuna girecek adayları belirliyorlar ve ardından onları zorunlu eğitimlerden geçiriyorlar. Yetenek havuzundaki yönetici adaylarının bir bölümü holding bünyesinde, bir bölümü de holdinge bağlı işletmelerde değerlendiriliyor.

Turkcell, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için, lider yönetici yetiştirme programı yürütüyor. Yöneticiler tarafından belirlenen yönetici adayları; gelişim merkezi, yetkinlik bazlı mülakat, 360 derece değerlendirme, kişilik envanterleri ve İngilizce seviye tespit sınavı gibi çok farklı aşamalardan oluşan bir süreçte değerlendiriliyor (Karasar, 2012, Yönetici Okulu Sunumu, THY Akademi).

## VI. TÜRK HAVA YOLLARI'NDA YÖNETİCİ ADAYI SEÇME YÖNTEMİ VE UYGULAMASI

Bu bölümde, Türk Hava Yolları'nın orta kademe yönetici adaylarını belirlediği, “yönetici aday havuzu” yöntemi ve uygulamalarına yer verilecektir. Burada konu, bilimsel araştırmanın etik ilkelerine ve şirket haklarına zarar vermeyecek şekilde ele alınarak, uygulama süreci öz ve kısa olarak çözümlenecektir.

### VI.1. Türk Hava Yolları'nın kısa tanıtımı

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ya da kısaca THY, Türkiye'nin ulusal havayolu şirketi, bayrak taşıyıcısıdır. Bayrak taşıyıcı; ilgili devletlerin I) kısmen veya tamamen mülkiyetinde olabilen II) mülkiyeti devlete ait olmasa bile çoğunluk hissesi ülke vatandaşı birinin güdümünde olmak kaydıyla, devlet tarafından, uçacağı destinasyonlarına varıncaya kadar dizayn edilen III) kuyruğunda ülkenin bayrağını taşıyan IV) üçüncü ülkeler ile yapılan sivil havacılık antlaşmalarında, flag carrier olarak tanımlanarak, ilgili ülke lehine uçuş müsadese ve frekans hakkı alınan havayolu şirketlerine denir.

Türk Hava Yolları'nın uçuş ağı Avrupa, Asya, Orta Doğu, Uzak Doğu, Kuzey Afrika, Güney Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'ya kadar uzanıyor.

Star Alliance (tüm dünyada günde 20,500 sefer ile 190 ülkede 1,293 noktaya hizmet veren bir havayolu ittifakı) üyesi Türk Hava Yolları bugün 186 (yolcu ve kargo) uçaklık filosuyla, 167 uluslararası, 35 yurtiçi olmak üzere dünyada 202 noktaya uçan, 4 yıldızlı havayolu şirkettir.

İMKB'nda THYAO kodu ile işlem gören THY 2011 yılında yaklaşık 32,6 milyon yolcu taşımıştır ve Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi olarak seçilmiştir (THY Yıllık Rapor 2011).

Ağustos 2012 itibariyle, İstanbul'da 12.007, Anadolu'da 1.295, Yurtdışında 2.140 olmak üzere toplam 15.442.- personeliyle THY, yukarıdaki özellikleriyle birlikte, küresel bir işletmedir.

### VI.2. THY'nda yönetici adayı havuzu

THY, orta kademe yöneticiliği (müdür pozisyonu) terfi sürecinde, yeni bir uygulama yöntemi olarak, yönetici aday havuzunu tercih etmiştir. Bu uygulama yöntemiyle; yöneticiliğe geçmek isteyen ve belirlenmiş kriterlere uygun işgörenler, belli seçim ve eleme alt süreçlerinden geçirilerek, yönetici aday havuzuna alınırlar. Burada, bir süre, yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitime tabi tutulduktan sonra yöneticiliğe atanabilirler.

Yönetici adayı belirleme süreci, yöneticiliğe adım atacak her iş görene açık bir uygulamadır. Süreç, titiz bir hazırlık döneminden sonra oluşturulan ilke ve normlar çerçevesinde, insan kaynakları genel müdür yardımcılığının sorumluluğunda yürütülür.

### VI.3. THY tepe yönetiminin yönetici adayı havuzu uygulamasına bakışı

Yönetici adayı havuzu uygulaması, THY tepe yönetimi tarafından doğrudan destekleniyor. THY tepe yönetimi, yönetici adayı belirleme sürecini, THY'nin büyüyen ve gelişen organizasyon yapısının ihtiyaç duyduğu yöneticileri, modern işletmeciliğin gerektirdiği yetkinliklerle donatılmış yöneticiler olarak göreve başlamalarına olanak sağlayan bir uygulama olarak kabul ediyor. THY tepe yönetimi, bu sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, gereken özeni göstererek, işgörenlerin yönetici adayı havuzuna katılımını özellikle teşvik ediyor.

THY bu uygulama ile;

- Gelecekte ihtiyaç duyacağı yöneticilerini daha etkin ve bilimsel metotlarla belirlemeyi,
- İşgörenlerinin kariyer gelişimlerinde adil bir yarışma ve rekabet ortamı yaratmayı,
- İşgörenlerin yöneticilik ve girişimcilik yetkinliklerini geliştirerek, geleceğe daha güvenle bakmalarını,
- Kariyer yönetimi uygulamalarına, işgörenlerin de katılmasını hedefliyor ve öngörüyor.

#### VI.4. THY’nda yönetici adayı belirleme süreci

THY’nda, yönetici adaylarında aranan beceriler arasında; analitik düşünme, iletişim, kişisel gelişim, işbirliği, müşteri duyarlılığı, karar alma ve uygulama, esneklik, insan ilişkileri, iş ilişkileri, organizasyon ve planlama, rehberlik ve geliştirme, yetkilendirme, liderlik, iş disiplini, işyeri temsili ve stres yönetimi becerileri yer alır. Bu becerilere sahip olan işgörenlerin başvuruları değerlendirilir ve önceden belirlenmiş koşulları taşıyan işgörenler tespit edilerek, bir sınav sistemi sonucunda, yönetici adayı havuzuna alınırlar.

THY’nda yönetici adaylarının belirlenmesi, yetiştirilmesi ve atanmalarına ilişkin iş akış süreci; şeffaf, önceden belirlenmiş koşullara sahip her işgörene açık olan ve birtakım aşamalardan geçilerek yürütülen uzun bir süreçtir. Bu süreç, ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

- THY, çok büyük ölçekte bir işletme olarak yönetici adayı potansiyeli de yüksek olduğundan, yönetici aday adayları önce ön elemelerden geçirilir.
- Ön eleme için, yönetici aday adaylarına bir sınav uygulanır. Yönetim bir ilan ile, “yönetici aday adaylarına”, “yönetici aday” sınavına katılabileceklerini bildirir. THY’nın intranet sayfasından yapılan bu ilana, “yönetici aday adayı” olabilmenin temel koşullarını taşıyan personel başvurabilir.
- Yapılan başvurular değerlendirilerek, önceden belirlenen koşulları taşıyan yönetici aday adayları, test ve sınava tabi tutulur.
- Ön elemelerde başarılı olan yönetici aday adayları, belirlenen tarihlerde “değerlendirme merkezi uygulamaları”na alınarak, yöneticilik becerileri tespit edilir. Testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarını tamamlayan aday adayları, üçüncü aşamada yöneticilerle yapılacak mülakatlara alınırlar.
- Testleri ve mülakatı başarıyla geçen yönetici aday adayları, THY’nın yönetici adayı havuzuna alınırlar.
- Bu aşamadan sonra yönetici adayları için; yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi, diğer eğitimler ve oryantasyon süreci başlar. THY’nın “Yönetici Yetiştirme Okulu” olarak adlandırılan bu süreçte; adaylara, yöneticiliğe ilişkin derslerle birlikte, yönetim fonksiyonunun yürütülmesine ilişkin THY uygulamalarıyla birlikte, yönetsel ilke ve politikalar aktarılır. Bu süreç, “eğitim başkanlığı” tarafından organize edilip yürütülür.
- Süreç boyunca, ihtiyaca göre, yönetici adayı havuzundan yönetici atamaları yapılması planlanır ve belirli süre içerisinde ataması yapılmayan yönetici adaylarının havuza tekrar başvurmaları gerekir. Havuzdaki yönetici adayları için atanma kaçınılmaz değildir. Adaylar, yönetici adayı havuzunda en çok 3 yıl kalabilirler. Havuza alınmak, her yönetici adayının kaçınılmaz bir sonuç olarak terfi edeceği anlamına gelmez. Tüm yönetici adaylarının terfi etmesi gibi bir beklentinin önüne geçilir. Üç yıl içinde terfisi gerçekleşmeyen yönetici adayının, havuzda kalabilmek için sürece baştan başlaması gerekir. Yani bu dönem zarfında yönetici olamayan aday için süreç tekrar en başa döner.

#### VI.5. THY yönetici adayı eğitimi sürecinin yapılanması ve programı

THY yönetici yetiştirme ve geliştirme programının amacı; kurumun misyonunu, vizyonunu, kurum kültürünü ve organizasyon yapısını geleceğe taşıyacak yöneticileri, kendi içinden seçeceği adaylar arasından tespit etmek ve bu adayları gerekli olan bilgi ve becerilerle donatmak suretiyle, kurumu daha ileri seviyelere taşımaktır. Programın işlevi; yönetici adaylarını hızla büyümeye devam eden THY’nın büyüme ve gelişimine ortak ederek, zamanın gerektirdiği yeni bilgi ve becerilerle donatmak ve gerek yurt içi gerek ise, yurt dışı görevlere yönetici olarak kendi yönetici adaylarını yetiştirmektir. Program kapsamında seçilen ve yetenek havuzuna dahil edilen yönetici adayları, MT (management trainee) seviyelerine uygun çeşitli eğitim ve uygulama programlarına dahil edilirler.

THY, yönetsel başarının, liderlik uygulamalarına bağlı olduğuna inanıyor. Bu program ile, THY bünyesinde, her boyutta güçlendirilmiş liderlerin yetiştirilmesi amaçlanıyor. Eğitim programının temel hedefi; strateji odaklı, değerlerle uyumlu, yüksek kaliteyi hedefleyen, gelişmeyi sürdürebilir kılan eğitim programlarıyla yüksek performans kültürüne sahip ve kurumsal dönüşümü gerçekleştirecek iş liderleri yetiştirmektir.

Eğitim programının oluşturulmasındaki temel unsurlardan biri de, motivasyonu artırmak amacıyla kurumsal ve bireysel beklentilerin uyumlaştırılması ve korunmasıdır. Yönetici adayından kurumsal beklentiler; bilgili, tecrübeli, hızlı ve esnek, kararlı, etkili liderlik özellikleri sergileyebilecek, milli ve manevi değerlere bağlı, analitik düşünme yeteneğine sahip, sürekli öğrenmeye açık, müşteri odaklı düşünen ve takım çalışmasına yatkın olmaktır. Bu beklentileri karşılayacak yönetici adaylarının kişisel beklentileri ise, genellikle kişisel tatmin, kendisine değer verilmesi, kariyer olanaklarını bilmek, öğrenme fırsatları elde edebilmek, kendisini güvende hissetme, işletmede aile ortamında olma duygusuna sahip olmak, kendisini ifade edebilme özgürlüğüne ve örnek liderlere sahip olmaktır.

Eğitim programı, bu iki temel beklentiye, kurumsal ve kişisel beklentileri karşılamak zorundadır. Yönetici yetiştirmenin başarısı, önemli ölçüde, beklentilerin karşılıklı oluşmasına ve etkilişimine bağlıdır.

Eğitimdeki öncelikler, bireysel potansiyeli ortaya çıkaracak birtakım etkinliklerin planlanmasıdır. Buna bağlı olarak, kurumsal bağlılığı geliştirmek suretiyle; kurumsal öğrenmeyi, değişime uyumu sağlamak ve değişik seviyelerde liderler yetiştirmek hedeflenir.

THY yönetici yetiştirme ve geliştirme eğitimi programında, beklenen liderlik becerileri beş ana kategoride oluşturulmuştur. Bunlar; kişilik özellikleri, kişisel donanım, stratejik bakış, operasyonel beceriler ve insan kaynakları yönetimidir. Yönetici adayları her bir alanda, aşağıdaki tablo 1’de gösterilen ve sıralanan eğitim, ders ve uygulama modülleriyle buluşturulurlar.

**Tablo 1: THY’nda yönetici adaylarını yetiştirme ve geliştirme programı**

<i>Kişisel özellikler</i>	<i>Kişisel donanım</i>	<i>Stratejik bakış</i>	<i>Eylemsel beceriler</i>	<i>İnsan kayn. yön.</i>
Hümanist olma	Eğitim seviyesi	Büyük resmi görebilme	Harekete geçirme	Farklılıkları yönetebilme
Güçlü ahlaki değerlere sahip olma	İş deneyimi	Analiz ve sentez yeteneği	Hızlı karar verme	İnsanların yetenek ve potansiyellerini keşfedebilme
İnisiyatif alma	Bilgi teknolojilerine hakim olma	Vizyonerlik	Yenilikçilik/değişime hızlı uyum	İyi bir dinleyici olma
Özdeğerlendirme (özeleştiri)	İyi bir konuşmacı olması	Önceliklendirme	Sonuç odaklı olma	Örnek olma/ilham kaynağı olma
Adanmışlık	Hızlı okuma ve öğrenme	İlişkilendirme/neden-sonuç ilişkisi kurabilme	Etkili zaman yönetimi	İkna ve motivasyon becerisi
Adalet duygusu	Teşkilat/iletişim ağı kurma becerisi	Planlama	Yetki ve sorumluluk paylaşımı	İlişkilerde açık ve şeffaf olma



Bu programın uygulanmasıyla, iletişim ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi, kişisel yetkinliklerin artırılması, karar verme ve inisiyatif alma becerilerinin geliştirilmesi hedeflenir.

Programda ayrıca, bireysel ve grup koçlukları, kurum içinden ve sektörde öne çıkmış yöneticilerin katılacağı ustalarla sohbet uygulamaları, işletme dışı etkinlikler, kitap okuma ve anlatım gibi serbest düzene uygun etkinlikler yer alır.

THY'nın uluslararası kimliğinden ve tüm dünyaya yayılmış operasyonundan dolayı, yönetici adaylarının, çok kültürlü ortamları tanıma ihtiyacı da oldukça önemlidir. Buna uygun olarak, programda; ülkelerin coğrafi, kültürel ve sosyolojik özelliklerini inceleyecek içerik ve oturumlara da yer verilir.

THY yönetici yetiştirme ve geliştirme eğitimi programı ve sürecini değerlendirmek ve yenileme ihtiyacını görebilmek için, programın etkinliği ölçülür. Sonuçlardan, eğitim yönetiminin stratejik yapılanması amacıyla yararlanılması da programın iç hedeflerinden biridir.

#### **VI.6. THY yönetici yetiştirme ve geliştirme eğitimi programının ve sürecinin değerlendirilmesi**

THY'nın yönetici adayı havuzu uygulaması; THY insan kaynakları politikalarına uygun olarak, kurumsal ve yapısal özellikler gözardı edilmeden, ciddi birtakım hazırlıklar yapılarak oluşturulmuş; alt yapısı güçlü, işgörenler tarafından desteklenen çağdaş bir uygulama ve yönetim aracıdır. Uygulamanın üst yönetim tarafından doğrudan desteklenmesi, uygulamanın başarısını artıran önemli bir unsurdur.

Bir yönetici adayının, yöneticilik vasıflarını kazanabilmesi, belli bir süreyi, beceri ve davranış biçimini kazanabilmeyi gerektirir. Bu durum, adayların belli bir olgunluk seviyesine gelmesiyle mümkün olabilir. Tüm adaylardan bu olgunluğa belli bir bilinçle gelmeleri ve bunun için gerekli sabrı göstermeleri beklenir. Yöneticiler, adaylık sürecinde ve yönetici adayı havuzunda buldukları süre boyunca, yönetici adaylarının tutum ve davranışlarını izler. Süreç boyunca yöneticiler, yönetici adaylarına geri bildirimler verirler. Yönetici adaylarıyla etkin bir iletişim ve etkileşim süreci başlatarak, uygun bir yönetim ve organizasyon kültürünün oluşmasına, yönetime ve yönetim süreçlerine ilişkin bir takım uygulama standartlarının geliştirilmesine özel çaba harcanır.

THY'nın yönetici adayı havuzu uygulaması örneği, Türk iş dünyasında ve dış dünyada, bu ölçekteki bir işletme için yararlanılabilir bir örnek olay olarak değerlendirilebilir. Bu uygulama ayrıca, üniversitelerin yönetici yetiştiren işletme ve yönetim okullarının lisans ve lisansüstü programlarında, örnek yönetim olaylarının çözümlenmelerinde yararlanılabilir yardımcı bir uygulama örneği olarak düşünülebilir.

### **VII. SONUÇ**

Bu çalışmada, büyük ölçekteki işletmelerin, gelecekteki teslim edecekleri yöneticilerini bulmak konusunda işi pek de şansa bırakmadıklarını, bilinçli ve rasyonel süreç ve uygulamalarla tedarik ettiklerini açık ve net bir şekilde görmüş olduk.

İşletmelerin izledikleri yöntemlerden biri de, yetenek havuzlarıdır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, çeşitli yöntemlerle belirledikleri yönetici adaylarını, yönetici aday havuzlarında uzun vadeli bir eğitim ve geliştirme sürecinden geçirdikten sonra atama yoluna gidiyorlar. THY'nda da benzer bir süreç izleniyor.

Yönetici adaylarının belirlenmesinde yaygın bir tercih olan yetenek havuzu yöntemi, örnek uygulamasını ele aldığımız THY'nda etkin olarak işliyor. Başta THY tepe yönetiminin sürece verdiği destek ve buna bağlı olarak insan kaynakları biriminin gösterdiği performans, uygulamanın başarılı olma şansını artırıyor.

Küresel işletmelerdeki yaygın yönetici yetiştirme yaklaşımlarında ve örneklerinde olduğu gibi, Türk Hava Yolları vak'asında da, işletme içi eğitimi, gelişen ihtiyaçlar çerçevesinde her seviyede çalışan üzerinde gelişimin önemi ve zorunluğu konusunda farkındalık yaratarak işe başlandı. Türk Hava Yolları'nın son on yılda yaşadığı büyüme ve gelişme, anlatılması ve anlaşılması gereken bir olgu olarak ele

alındı. Kurumsal bir lider profili yaratmak ve liderliği teşvik etmek için yetenek havuzlarının oluşturulması, kişiselleştirilmiş geliştirme programlarıyla yöneticilerin yetiştirilmesinin hedeflenmesi, takip eden aşamalar olarak belirlendi. Bütün bu aşamaların nihai ve bütüncül amacı; kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını rasyonel bir şekilde belirlemek, kıyaslamalı araştırmalar yapmak, uygulamaları tek elden yöneterek kurumun menfaatlerini maksimize etmek şeklinde oluşturuldu. Kurumsal duruşun, bağlılığın ve verimliliğin sağlanması yolunda, yetenek havuzlarının kurum kültürüyle uyumlu olmasının zorunluluğu, öncelikli hedef olarak ele alındı.

Beklenen liderlik yetkinliklerine ulaşmada, yurt içi ve yurt dışı yönetici okulları ve kurumsal akademilerle mukayeseli çalışmalar yapıldı. Bu yolla kişisel yetkinlik geliştirme, iletişim ve karar verme ve diğer yönetim becerilerinin geliştirilmesi üzerinde önemle duruldu.

Bu süreçte önemli bir boyut da, eğitim sonrası dönemde performansın ölçülmesi, periyodik olarak izlenmesi ve bu yolla, yönetici adaylarının ihtiyaç duyabileceği geribildirim ve entellektüel desteğin sağlanmasıdır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, A.C., (1998). İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 216, 1998.
- Allen, M. (2002). The Corporate University Handbook. New York: Amacom.
- Allen, M., McGee, P. (2004). Measurement and Evaluation in Corporate Universities. New Directions for Institutional Research, n. 124.
- Arikboğa, Ş. ve Menteş, A. (2009). Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi, İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 59, sayı 2, İstanbul.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage, Strategic HR Review, 4(5), 28-31
- Baransel, A. (1979). Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no: 3295, İstanbul.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, R. (2005). Girişimcilik ve Etkin Yönetimde Ortak Sorunlar: İşleyen Kurumlar Yaratmak. İstanbul.
- Budak, G. (2004). İşletme yönetimi, Barış yayınları, İzmir.
- Brousseau, K., M. Driver, K. Enroth, R. Larsson. (1996). Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. Academy of Management.
- Cohen, W. (2010). Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler. İstanbul: Optimist.
- Creelman, D., Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now, A Human Capital Institute Position Paper, September, 2004, USA
- Demirkan, M. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Granrose, S. C. and Portwood, J. D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. The Academy of Management Journal, 30(4), 699-720, <http://www.jstor.org/stable/256156>.
- Karasar, Ş. (2002, January). Virtually Construction of Social Reality Through Internet. Turkish Online Journal of Distance Education.
- Karasar, Ş. (2003). Diffusion of Innovations in Higher Education: A Model Proposal for Turkey. International Conference on Innovation in Higher Education. Kiev, 22-23 May 2003.
- Karasar, Ş. (2012). Yönetici Okulu Sunumu: Türk Hava Yolları Üst Yönetimi, 11.05.2012).
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H., Fulmer R. M. (1984), A practical introduction to business, 4th edition, R.D. Irwin publisher, USA.
- Lawrence, B.S., (1990). At the Crossroads: A Multiple Level Explanation of Individual Attainment. Organization Science, 1(1), 65-85, <http://www.jstor.org/stable/2634987>.

- London, M. (1983). Toward A Theory of Career Motivation. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620-630, <http://www.jstor.org/stable/258263>.
- Lozier, G. ve Chittipeddi, K. (1986). Issues Management in Strategic Planning. *Research in Higher Education*, 24(1),3-14, <http://www.jstor.org/stable/40195698>.
- Malos, S.B., ve Campion M.A. (1995). An Options Based Model of Career Mobility In Professional Service Firms. *The Academy of Management Review*, 20(3), 611-644, <http://www.jstor.org/stable/258789>.
- Marrewijk, M. ve Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 171-184, <http://www.jstor.org/stable/25075026>.
- McKinsey & Company; the war for talent, URL: [autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/.../War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/.../War_For_Talent.pdf), April 2001
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crises: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management*, 10(4), 40-51, <http://www.jstor.org/stable/4165352>.
- Noe, R. A., (1996). Is Career Management Related to Employee Development and Performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133, <http://www.jstor.org/stable/2488587>.
- Noe, R. (1999). (Çev. Canan Çetin). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. İstanbul: Beta.Oracle; Talent mobility, An Oracle white paper, URL:[http://search.oracle.com/search/search?start=1&search\\_p\\_main\\_operator=all&q=talent+mobility](http://search.oracle.com/search/search?start=1&search_p_main_operator=all&q=talent+mobility), June 2012
- Özer, M. A. (2008). 21. yy.'da Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Peng, M. (2004). Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions. *Strategic Management Journal*, 25(5), 453-471, <http://www.jstor.org/stable/20142135>.
- Redford, K. (2005); Shedding light on talent tactics, *Personnel Today*, Sep 26th,
- Suri, G. K., and U. Krishna.(1982). Career Planning and Management Succession. *Indian Journal of Industrial Relations*.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wagner, R. ve Harter, J. K. (2009). Başarılı Yönetimin 12 Temel İlkesi. İstanbul: RemziKitabevi.
- Whetten, D. A., and Cameron, K. S. (2008). *Developing Management Skills*. New Jersey: Pearson.THY Empathy Dergisi, Mayıs 2012.
- [http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/holdingler\\_yoneticilerini\\_nasil\\_seciyor.html](http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/holdingler_yoneticilerini_nasil_seciyor.html)
- <http://www.thy.com>
- “Learning Network: New member: Turkcell, the only Turkish firm on Wall St.”
- <http://www.imd.ch/news/newshome/index.cfm?art=3243>.
- Wilkerson Brian; Effective succession planning in the public sector, URL: <https://docs.google.com/viewer>