

TEGEP Bilgi Serisi  
Sayı 2

# Kurumsal Akademilere Bakış-1



**TEGEP**

Eğitim ve Gelişim  
Platformu Derneği

TEGEP Bilgi Serisi  
Sayı 2

# Kurumsal Akademiilere Bakış-1



## İÇİNDEKİLER

<b>“AKIL”LI ÖĞRENENLER, “AKIL” YÖNETİMİ YAPABİLENLER ÖĞRENME VE PERFORMANS ARASINDAKİ ZAYIF HALKA</b>	4
<b>Feyzan Özgün SAYALI</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	
<b>KURUMSAL AKADEMİ VE EĞİTİM DEPARTMANLARI</b>	6
<b>Burcu ŞEN</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	
<b>KURUMSAL AKADEMİ: “ŞİRKET STRATEJİLERİYLE ÇALIŞAN” VEYA “STRATEJİLERİ BELİRLEYEN”</b>	8
<b>Selin SAYDAM</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	
<b>KURUMSAL AKADEMİ TRENDLERİ</b>	10
<b>Roysi TOVİM</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	
<b>KURUMSAL AKADEMİ NEDİR VE BİR KURUMUN NEDEN KURUMSAL AKADEMİYE SAHİP OLMASI GEREKİR?</b>	12
<b>Irmak AYDOĞDU</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	
<b>KURUMSAL AKADEMİLER   ÖĞRENME İÇİN GÜÇLÜ MODELLER</b>	16
<b>Seray NÂSIRLI</b> <i>TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi Üyesi</i>	

Kurumsal akademi kuran, kurmak isteyen, bu gelişim sürecinde yol gösterici bir model ve yaklaşım arayan birçok firma var artık Türkiye’de.

İyi ve örnek uygulamalar olmasına rağmen, her kurum için ideal yapı ancak kendi ihtiyaçları doğrultusunda en iyi çözümü bularak şekilleniyor. Misyonlarını gerçekleştirme ve vizyonlarına ulaştırma yolculuğunda öğrenme süreçleri ve içerikleri ile kurumlarına hız, yetkinlik ve rekabet avantajı kazandıran akademiler, en iyi akademiler oluyor.

TEGEP olarak, kurumsal akademi olma sürecinde olan veya olma hedefini yeni koyan kurumlara araştırma ve tecrübelerimizle rehberlik etmeyi ve yol göstermeyi amaçlıyoruz.

Başlangıç olarak, kurumsal akademi tanımı ve kurumsal akademilerin ayırt edici özellikleri üzerine bir literatür taraması yaptık ve altı önemli makalenin ön plana çıkan mesajlarını sizler için derledik.

Çalışmalarınıza katkı sağlaması dileğiyle,

TEGEP Kurumsal Akademi Tasarım ve Yapılandırma Çalışma Komitesi

# “AKIL”LI ÖĞRENERLER, “AKIL” YÖNETİMİ YAPABİLENERLER

## ÖĞRENME VE PERFORMANS ARASINDAKİ ZAYIF HALKA

“Sürekli öğrenme”nin önemi iş dünyasında yıllardır konuşuluyor. Uzun süredir hayatımızda “bilgi işçisi” kavramı var ve organizasyonlar içinde bilginin yönetimi ve paylaşımı en öncelikli odak alanı. Tüm bu odaklanmaya ve çabaya rağmen, Jack ve Patti Phillips’in de belirttiği gibi, bir gelişim programından edinilen bilgi ve becerinin ancak yüzde 10-40’ı iş ortamına ve uygulamaya taşınabiliyor. Çok detaylı tasarlanmış birçok eğitim programı, alınan iyi geribildirimlere ve ilgi çekici bulunmasına rağmen davranışa dönüşmüyor ve dolayısı ile hayata geçemiyor. Öğrenilen ile uygulanan arasındaki bu kopukluk gerçekten çok çarpıcı. “Akıl”lı öğrenen kurumlar bu bilgiyi yaratıcı bir şekilde güncel iş yapış şekline taşıyabilen kurumlar.

Bu bağlamda, “Akıl” yönetimi (wisdom management) çalışanın sahip olduğu, edindiği bilginin ve becerinin planlı ve sistematik bir şekilde organizasyonun yararına olacak şekilde hayata geçirilmesinin yönetimi olarak tanımlanabilir. Davranış değişikliği içermeyen hiç bir öğrenme sürecinin performansa etkisi yoktur. Dolayısı ile öncelikle, çok net ve açık olarak elde etmek istediğimiz sonucu ve başarıyı tanımlamalı ve sonrasında öğrenme sürecini tasarlamalıyız.

Kurumsal akademiler “akıl”lı öğrenen, “akıl” yönetimi yapabilen, organizasyonun öğrenme stratejisini net tanımlayabilen yapılardır. Kurumsal Akademiler organizasyonun gelişip dönüşmesinde eğitim bölümlerinden farklı bir bakış açısıyla, tamamen farklı konulara odaklanırlar:

- Eğitimin operasyonel ve taktiksel boyutundan, öğrenmenin stratejik boyutuna odaklıdırlar.
- Kurumun geçmişte karşılaştığı zorluklara cevap vermeye çalışmak yerine gelecekteki değişimlerin yaratacağı etkiye karşı öngörülü ve proaktif davranırlar.
- Bireylerin eğitilmesine değil, organizasyonun bütünsel değişim ve gelişimine odaklanırlar.
- Sınıflarda eğitim vermeye değil, bütünsel gelişim çözümleri yaratmaya çalışırlar.
- Eğitim ve Gelişim süreçlerini, İnsan Kaynakları’nın bir alt fonksiyonu olarak değil, iş birimlerinin stratejik ortağı olarak konumlandırırlar.

## “AKIL”LI ÖĞRENMENİN TEMEL İLKELERİ

- 1- Organizasyonunun ve çalışanlarının gelişim ihtiyacını tam olarak belirleyin. Hedefinizi tam olarak belirlemiyorsanız, asla başarılı olamazsınız.
- 2- İhtiyacı tanımladıktan sonra, size en uygun öğrenme yöntemini seçin. Sınıfların dışına çıkın, birçok öğrenme yöntemini karma bir teknikle kullanın.
- 3- Öğrenme ve gelişimin hayata geçmesini, davranışa dönüşmesini sağlayacak yöntemler oluşturun.

Asıl işimiz, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmak değil, kazandırdığımız bilgi ve becerinin uygulandığından ve hayata geçtiğinden emin olmak.

Organizasyonun değişim ve dönüşümüne katkıda bulunabilmek için, eğitim işini bir kerelik bir aktivite değil, uzun soluklu bir süreç olarak ele almalısınız.

*Warren G. Bennis*

Bir kurumda, öğrenme süreçleri, kurum için rekabet avantajı yaratan bir değer haline gelmişse, kurumun stratejik planında ve strateji haritasında öğrenme ile ilgili net hedefleri var ise, o kurumda akıllı öğrenmeden ve kurumsal akademi yapılanmasından söz edebiliriz.

**Referanslar:**

1. Allen, Mark ,”Wisdom Management”, The Next Generation of Corporate Universities, 2007.
2. Barley, Karen “Learning as a Competitive Business Variable”, The Next Generation of Corporate Universities, 2007.

# KURUMSAL AKADEMİ VE EĞİTİM DEPARTMANLARI

Bir Kurumsal Akademi (Kurumsal Kolej, Kurumsal Üniversite ya da Kurumsal Öğrenme) kurumların değerleri ve şirket hedeflerini çalışanların bütünsel gelişimine odaklı programlarla yöneten merkezi eğitim ve öğrenme fonksiyonudur.

İlgili makale kurumsal akademilere Asya ve Uzak Doğu odağındaki kurumları ele alarak örnekler vermiştir.

## Öğrenme ve Gelişim Bileşenleri

Kurumsal Akademiler; öğrenme merkezleri ve eğitim program ya da girişimlerinden dört ana odakta farklılaşmaktadır:

1. Fonksiyonları
2. Merkezi Yapısı
3. Bileşenleri
4. Teknolojileri

## Kurumsal Akademi Fonksiyonları

**Kurumsal Değer ve Kültürü Desteklemek:** Kyocera Philosophy tüm paydaşlarla iletişim halinde olan ve her konuda yüksek yaratıcılığa sahip Philosophy Eğitimi adlı bir Japonya Firmasıdır.

**Kurumsal Stratejiyi Sürdürmek:** Huawei Kurumsal Üniversitesi'nin en belirli hedefi, çalışanlarının ve yöneticilerinin şirketin lider bir Çin firmasından uluslararası bir firma haline gelmesinde rol oynamasıdır.

**Kurumsal Ağı Etkinleştirmek ve Güçlendirmek:** Temasek firması Singapur sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir firma olup, başarılı öğrenme ve gelişim programları ile çalışanlarda bağlılık ve işbirliği kültürünün gelişmesini desteklemiştir.

**İnovasyonu Güçlendirmek ve Kalite:** Geçtiğimiz 10 yılda Samsung inovasyon ve kalite alanında yüksek atılımlar gerçekleştirdi. Global Öğrenme Merkezi (Samsung Advanced Institute of Technology) öğrenme ve kalite gelişimindeki araştırmalara odaklanmıştır.

## Kurumsal Akademi Trendleri

1. Uzmanlığı derinleştirmek
2. Öğrenme metodlarının genişlemesi
3. Bilgi teknolojilerinin profesyonelleşmesi
4. Kaynakların güçlendirilmesi

## Kurumsal Akademi Ana Unsurları

Liderlik	Destek Fonksiyonları
Yönetim Modeli	Teknolojiler
Araçlar	Paydaşlar
İçerik	Tesisler

**Liderlik Potansiyelini Geliştirmek:** Asya'daki mobil iletişim sektörü çok hızlı büyümektedir. Çin Mobil Üniversitesi liderlik kapasitesi gelişimine ihtiyaç duyan genç çalışanları için programlar ve stratejiler geliştirdi.

**Davranışsal Becerileri Geliştirmek:** Singapore Havayolları Eğitim Merkezi'nin temel amacı, havayollarının global liderlik vizyonunda yer alan müşteri odaklılık bakış açısını her çalışanına benimsetebilmektir.

**Belirli Teknik Becerileri Geliştirmek:** Endonezya'nın en büyük bankası olan Bank Mandiri Eğitim ve Gelişim Merkezi, 2002 yılında 18 bin çalışanını operasyon yönetimi konusunda eğitti.

**Öğrenme Derecelerini ve Gap'leri Ölçümlemek:** Abbott Laboratuvarları, çalışanlardaki öğrenme eksikliklerini tespit edebilmek için sürekli kullanımda olan online değerlendirme gerçekleştirdi. Sonrasında da bu eksiklikleri kapatabilmek için sınıf eğitimleri ve e-egitim önerileri sundu.

**Yaşamboyu Öğrenme Kabiliyetini İnşa Etmek:** 315 Global öğrenme Merkezi, yeni işe alınanlardan profesyonel strateji ve yönetim aşamasına kadar yaşamboyu öğrenmeyi destekleyen programlar tasarladı.

**Bütünsel Yetenekler ve Şirket Fonksiyonları:** Asya'daki mobil iletişim sektörü çok hızlı büyümektedir. Çin Mobil Üniversitesi liderlik kapasitesi gelişimine ihtiyaç duyan genç çalışanları için programlar ve stratejiler geliştirdi.

**Kurumsal Hafızayı ve Bağlılığı Güçlendirmek:** Kurumsal hafıza Hindistan'da temel bir konudur. Mysore'deki kurumsal akademi çalışan bağlılığını güçlendirmek için sürekli öğrenme ve gelişim programları tasarladı.

**Teşvik Etmek ve Yaymak:** Petronas'taki Eğitim Merkezi, Malezya odaklı Fortune 500 Global firması arasında yer alır; genç mühendislerin bilgi ve becerilerini geliştirmek ve onların becerilerini liderlik rollerine taşımak için programlar geliştirir.

**Başarı Planlarını Güçlendirmek:** General Electric Kurumsal Üniversitesi, yönetimde en iyi başarı öykülerini içeren dünya liderlerini barındırmaktadır. 15 yıldır, 191 üst yönetici 12 aydır eğitim ve profesyonel gelişim odağında zaman harcamıştır.

## Kritik Sorular: Kurumsal akademi kurulumu aşamasında şu kritik soruların sorulması ve yanıtlanması gerekir.

Kurumsal akademi tarafından sağlanacak temel ihtiyaçlar neler?

Kurumsal akademi hangi fonksiyonlara ve amaçlara hizmet edecek?

Kurumsal akademi geniş mi yoksa daha dar bir odakla mı başlamalı?

Kurumsal akademi kim yönetecek ve yöneticilerle, danışmanlar nasıl rol üstlenecekler?

Bütçesel kaynaklar neler olacak ve bunlar nasıl sağlanacak?

Kurumsal akademinin adreslediği eğitim ve gelişim açıkları neler olacak?

Kurumsal akademi iç müşterilerini nasıl konumlandıracak?

Kurumsal akademi ne tür bağlantılar kurmalıdır?

Kurumsal akademiler ne tür ölçüm metodları ve süreçleri tasarlamalıdır?

### Referanslar:

Mahboob Mahmood, Gurpreet Minhas, **Corporate Universities and Learning Centers: A Primer, A Knowledge Platform Whitepaper**, Nisan, 2011.



# KURUMSAL AKADEMİ: “ŞİRKET STRATEJİLERİYLE ÇALIŞAN” VEYA “STRATEJİLERİ BELİRLEYEN”

Bugün dünyada çok büyük bir değişimin içindeyiz. Bu değişim bugüne kadar yaşadıklarımızdan çok farklı. Dün bilgisayar ve otomasyonlar ile bunları başarılı uygulayan devleri konuşuyorken, bugün dünyanın herhangi bir yerinde birkaç arkadaşın parlak fikirlerine güvenerek kurdukları şirketlerin bu devlere nasıl meydan okuduğunu konuşuyoruz. Örnek mi? Almanya'nın sekiz devi: Daimler, Siemens, Dresdner Bank, Hoechst, BASF, Thyssen, BMW, Bosch. Bir tanesi artık yok, bir tanesi devlet desteği ile yoğun bakımda, iki tanesi hayati tehlike atlattı, iki tanesi ise küresel rekabette çok ciddi yara aldı.

Dünün ekonomisinde bu şirketler çok büyük Ar-Ge bütçeleri, dengeli iş modelleri, uzun dönemli müşteri ilişkileri ile biliniyorlardı. Bu şirketler verimliliği artıracak, öğrenme ve gelişimi destekleyecek, şirket içi aktiviteler ile paralel giden kurumsal akademiler kurmuşlardı. Her şey çok doğrudu, ne yanlış gidebilirdi ki?

Şirketler, temel iş alanları, satışta verimlilik, gelişmekte olan piyasalar, merkezi bürokrasi ve rekabet diyorlar ama şirket dışında değişen şartlara uyum sağlayamıyorlardı. Bunun sonuçları ise ne yazık ki çok acı oldu. Dünya bize defalarca göstermiştir ki en güçlü değil en iyi uyum sağlayan ayakta kalıyor. Bu durum bir kez daha iş hayatında gözümüzün önüne serildi; dinazorlar yine ölmeye başladı. Peki, şirketler var olan yapılarını koruyup değişime uyum sağlayamazlarsa kurumsal akademiler ne derece etkili olabilirdi?

Değişimin nereden başlaması gerekiyordu? Elbette “ben değiştim” demekle binlerce kişinin çalıştığı, onlarca yıldır piyasada olan bir şirketin bir anda değişmesi mümkün değildi, ama bir yerden de başlamak gerekiyordu. Başlanacak yer aslında belliydi: Kurumsal Akademiler.

Bugünün dünyasında artık kurumsal akademiler şirketlerin daha da merkezine oturmak zorunda. Şirketler farklılığı, farklı fikirleri, serbest ve özgür düşünceleri ve deneyimleri, deneme ve yanılmayı kültürlerine sokmaya başlamalıdır. Bu şekilde şirketler değişimi artık kabul edip benimseyerek akademilerinde başlatabildiklerinde, kurum içi bağları sayesinde dışarıdaki değişimi yansıtacak farklılıkları ve özgür düşünceleri kendilerine çekecekler. Bu düşünceleri derleyip toparlayıp, yanılmaktan korkmayan şirket çalışanları ile test edip başarılı olduklarında piyasada yıkıcı olan (disruptive) etkileri kurum içine alarak uygulayacak, başarılı olmadıklarında neden – sonuç analizini yapacak, bazı durumlarda ise yıkıcı etkilere karşı kurumu koruyacak ve tedbirleri masaya yatıracaklar.

Bugünün dünyasında artık kurumsal akademiler şirketlerin daha da merkezine oturmak zorunda. Şirketler farklılığı, farklı fikirleri, serbest ve özgür düşünceleri ve deneyimleri, deneme ve yanılmayı kültürlerine sokmaya başlamalıdır. Bu şekilde şirketler değişimi kabul edip benimseyerek akademilerinde başlatabildiklerinde, kurum içi bağları sayesinde dışarıdaki değişimi yansıtacak farklılıkları ve özgür düşünceleri kendilerine çekecekler.

Dünya bize defalarca göstermiştir ki en güçlü değil, en iyi uyum sağlayan ayakta kalıyor.

Kurumsal akademiler tüm çalışanlar ile birlikte hareket ettiği için; çalışanlar da şartların, değişikliklerin, çözümlerin, denemenin, başarının, başarısızlığın ve tedbir geliştirmenin bir parçası olacak. Bu anlamda, kurumsal akademiler, kendi içindeki değişimi sürekli gözden geçirirken kurum için bir dönüşüm laboratuvarı haline gelecekler; diğer bir deyişle şirketler kendi dönüşümlerini kurumsal akademilerle başlatmış olacak. Şirketler, hayatta kalabilmek için değişime adapte olurken, sürdürülebilirliği sağlamak için ihtiyaç duydukları “adapte olabilen” çalışanları da yetiştirecekler. Ayrıca kurumsal akademiler bu çalışanlardan iç eğitimcilerini seçerek hem kalitelerini yükseltecek, hem kurum ile birlikte yaşayacak, hem de yarın “kurumun stratejisine uyan” değil, “strateji belirlemede öncelikli” bir hale gelecekler.

Kurulum ve gelişim aşamasında olan bir kurumsal akademinin her organizasyonel yapıda olduğu gibi önündeki en büyük engel statü kodudur: En temel anlamda eskinin tekrar edilmesi, yeniliklerin benimsenememesi, hiyerarşinin güçlenmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu güçlükleri aşmak isteyen şirketler, kurumsal akademileriyle birlikte şirketin iç dünyası ile şirketin paydaşları, işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşlar, bulunduğu sektör vb. konularda bilgi alışverişi, uygulama ve deneyim merkezi kurma yoluna gitmek durumundadır. Bu şekilde şirketin etki alanını genişleterek dış dünyadaki yerini daha iyi belirleyebilirler.

Hayatta kalmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için alternatif bir seçenek şu anda ne yazık ki bulunmuyor...

## KURUMSAL AKADEMİLERİN GELECEĞİ

Kurumsal akademiler, kendi içindeki değişimi sürekli gözden geçirirken kurum için bir dönüşüm laboratuvarı haline gelecekler; diğer bir deyişle şirketler kendi dönüşümlerini kurumsal akademilerle başlatmış olacaklar.

Şirketlerin geleceği,  
kurumsal akademilerinin ne  
kadar stratejik olduğu ile  
belirlenecektir.

### Referanslar:

Sattelberger, Thomas, Rethinking Corporate Universities.EFMD. [https://www.efmd.org/images/stories/efmd/Blog/StartFeb14/GF14\\_1\\_sattelberger.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/Blog/StartFeb14/GF14_1_sattelberger.pdf)

# KURUMSAL AKADEMİ TRENDLERİ

## Kurumsal Akademilerin Yaygınlığı ve Desteği

1980'lerin başında kurumsal akademilerin ilk kurulduğundan beri çok ciddi bir büyüme görülmektedir (%400). Bugün baktığımızda yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde 2000'den fazla kurumsal akademi bulunmaktadır. Bu artışın, kurumların kurumsal akademilere kucak açmasının altında yatan belli başlı nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bütçe avantajı: Kurumsal akademi sayesinde çalışan gelişimi için totalde harcanan maliyet düşüyor.
- Kuruma özel odak: Kurumsal akademi doğrudan kurumun ihtiyacına yönelik, odaklı çalışmalar sunuyor.
- Çalışan devir azalması: Yapılan araştırmalara göre kurumsal akademisi olan kurumlardaki çalışan devir oranı olmayana oranla yüzde 8 daha düşük.
- Kurumların büyümesi için hayati önemi var: Kurumların strateji ve vizyonunu çalışanlara indirebilmesi konusunda kurumsal akademilerin öneminin anlaşılması.
- İşgücü gelişimi: İş dünyası artık çalışanlarının gelişiminin önemini farkında.

## Kurumsal Akademilerin Yapılanması

*Merkezi yapılanma:* Günümüz kurumsal akademi yapılanmasına bakıldığında araştırmalar yüzde 50'sinin merkezi yapılanmayı tercih ettiğini gösteriyor, yerinde kampüse sahipler. Genelde bu kampüs veya bina şirketlerin merkez üssünde konumlanmış bulunuyor.

*Merkez dışı yapılanma:* Birçok kurum ise merkezi yapılanma için yeterli bütçeye sahip olamayabiliyor. Böyle durumlarda sınıf içi eğitimler için yerel bir üniversitenin kullanımı tercih ediliyor veya tüm içeriklerin web üzerinden sunulduğu sanal bir akademi tasarlanıyor.

Bazı kurumlar ise harmanlanmış bir yaklaşımı tercih ediyorlar. Hem yerinde tesisler kullanılıyor hem de sanal ağlardan faydalanılıyor.

*Üniversite İşbirlikleri:* Araştırmalar kurumların eğitimlerin tasarımı, geliştirilmesi ve sunulması konusunda üniversitelerle işbirliği sağladığını gösteriyor. Bazı firmalar kendi programlarını hazırlıyor ve içeride tam zamanlı eğitmenler ile süreci yürütüyor. Bazıları ise taşeronlarla üniversitelerdeki öğretim görevlilerini seçip onlardan destek alıyor.

Üniversite ile yapılan işbirliklerinin faydalarına örnekler:

- Akademik bilgiye erişim: Çok sayıda kaynak ve bilgi üniversitelerde sunulmaktadır.
- Daha etkili öğretim metodlarının yaratılması: Üniversitelerde araştırma görevlileri daha etkili öğrenme teknikleri sunabilirler.
- Kaynakların birleştirilmesi sonucu elde edilen değer: Kurumsal akademiler örneğin işletme fakültelerinde sunulamayan konuya özel, belirli bilgiler sunarken, genel bilgilerin aktarılmasında destek olabilecek personel konusunda sıkıntı yaşar.

## Kurumsal Akademilerde Öğretim Programının Geliştirilmesi

1) Yetkinlik Tabanlı/Kariyer Gelişimi Odaklı: Kurum içerisinde bireylerin yetkinliklerinin gelişimine ve kariyer gelişimine odaklanır. Bazı durumlarda Performans Yönetimi Sistemi'nin geliştirilmesine de destek olabilir. Çalışanı elde tutmaya odaklı eğitim stratejileri belirler. Bu model diğer modellerin üzerine kurulmuş olduğu modeldir, tüm kurumsal akademilerin öğrenmeye bu modeli dahil etmesi gerekir.

CEO'lar kurumsal akademilerden stratejik hedeflerle güçlü bir uyum, daha büyük sorumluluk ve ölçülebilir ROI bekliyorlar.

*Mark Allen, Başkan&CEO  
Corporate University  
Xcnhage*

- 2) Girişime Dayalı: Öncelikle kurum genelinde bir girişim ve iş planı yapmaya odaklıdır. Bu tür organizasyonlar CEO ile paralel hedefler koyarlar ve bazı durumlarda globalleşme, üretkenlik, süreç geliştirme, yetkilendirme gibi süreçlerle ilgili de girişimleri bulunabilir. Buna örnek olarak, Motorola Üniversitesi ve yönetim ekibine Six Sigma eğitimlerinde odaklanan General Electric verilebilir.
- 3) Liderlik Gelişimine Dayalı: Öncelikli olarak yöneticileri ve liderleri geliştirmeye odaklanır. Bunun yanı sıra değişime ve girişime de odaklıdır.
- 4) İş Geliştirmeye Dayalı: İş geliştirmeye güdülenmiş veya bir keşif sürecine rehberlik etmeye odaklanmıştır. Kurumsal akademi bazı durumlarda yurt dışında personel hazırlayabilir, rekabet ile ilgili araştırmalar yapar ve genellikle yeni iş girişimlerini destekler.
- 5) Değişim Yönetimi Odaklı: Tüm enerjisi değişimi yönetmeye veya kurum içerisindeki bir transformasyonu yaşatmaya odaklıdır. Buna örnek olarak 1990'ların ortasında kurum içerisinde değişim programını yöneterek kurumun finansal bir dönüşüm gerçekleşmesine destek veren "National Semiconductor University" verilebilir.

## Kurumsal akademilerin kurumlarını iyiden mükemmelere taşımaları için araştırmalardan çıkan bazı öneriler:

- Düzenli olarak eğitim içeriklerini güncelleyin, uyarlayın.
- Kurumsal öğrenmeyi şirket stratejileri ile paralel hale getirin.
- Bütçeleri kısmak yerine artırın.
- Çalışanların kendi yöntemleriyle öğrenmelerine izin verin.
- İş hedeflerinin gerçekleşmesi için teknoloji kullanımını artırın.
- Çıktıları göstermek için sonuçları ölçümleyin.
- Merkezi ve sanal bir akademi olmaya odaklanın.

### Referanslar:

1. Corporate Leadership Council; "Trends in Corporate Universities", 2003.
2. Mark Allen, "Corporate Universities: Expert Practices that Impact the Bottom Line", 2003.

# KURUMSAL AKADEMİ NEDİR VE BİR KURUMUN NEDEN KURUMSAL AKADEMİYE SAHİP OLMASI GEREKİR?

## **Kendine kurumsal akademi ismini veren her kuruluş, kurumsal akademi midir?**

Kurumsal akademinin basit ve genel kabul görür bir tanımını yapmak oldukça zordur. Bu nedenle, olası birkaç tanımlamayı değerlendirerek tek bir tanıma ulaşmak sağlıklı olacaktır.

Kurumsal akademi tanımlamanın bir yolu, yapılan aktivitelerin kapsamını incelemek olur. Kurumsal akademilerin odaklanabileceği dört aktivite seviyesi söz konusudur: Sadece eğitim, eğitim artı yönetim ve/veya üst yönetim gelişimi, akademik kredi için dersler sunma, akademik derece almaya yönelik dersler verme. Bu seviyelere baktığımızda, bir kuruluşun kurumsal akademi sayılması için akademik derece sağlamasına gerek olmadığı ortadadır. Öte yandan, kapsamı ne kadar geniş olursa olsun, sadece işle ilgili eğitimler veren, yani eğitim departmanı olan bir kuruluş da gerçek bir kurumsal akademi değildir. Bir kuruluşun kurumsal akademi olarak nitelendirilebilmesi için, işle ilgili eğitimler yanında, en azından yönetim ve üst yönetim gelişimine yönelik programlar da yapması gerekir. Ancak bu da kurumsal akademi sayılmak için yeterli değildir.

Gerçek bir kurumsal akademi olmak için başka bir şey daha gereklidir: Kurumsal akademinin şirket stratejisiyle açık ve net bir bağlantısı olması. En iyi kurumsal akademiler, bağlı oldukları şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için var olanlardır. Kurumsal akademiye sahip olmak, bağlı olduğu şirketin bir hedefi olarak görülmemelidir. Kurumsal akademi, şirketin hedeflerine ulaşması için bir araçtır. Bununla bağlantılı olarak, Motorola Üniversitesi'nden Tom McCarty, kurumsal akademileri "stratejik kaldıraçlar" olarak nitelendirmektedir.

Yakın zamanda kurumsal akademileri tanımlamaya yönelik literatürdeki çalışmalara bakıldığında hepsinin, bir kurumsal akademi en iyi tanımlayan özelliğin bağlı olduğu şirketin stratejisiyle olan bağlantısı olduğunda birleştiği görülür. Bu yazarlar, kurumsal akademi gelişiminin üç aşaması olduğunu belirtmektedir: Operasyonel, taktiksel, stratejik. Bunlar, üç farklı kurumsal akademi türü değil, kurumsal akademilerin gelişim aşamalarıdır. Bir kurumsal akademi şirket stratejisiyle net bir bağlantı kurarak yola çıkmamış olabilir, ancak geliştikçe bu aşamaya doğru ilerlemeye çalışabilir.

SunU'nun eski direktörü Jim Moore, kurumsal akademi şu şekilde tanımlamaktadır: "Başarı için gerekli olan çalışan becerilerini geliştirmek amacıyla şirketine destek olan, birçok gruba hizmet eden merkezi kuruluştur." Bu tanımlamanın en önemli noktası, kurumsal üniversitenin çalışan becerilerini geliştirme rolünü vurgulamasıdır. Bir kurumun hedeflerine ulaşmasına destek olacak ürünleri, hizmetleri, sermayesi gibi birçok farklı aracı vardır. Ancak kurumsal akademi, şirketin hedeflerine ulaşmasına çalışanları aracılığıyla destek olan bir araçtır.

Motorola Üniversitesi'nden Tom McCarty de kurumsal akademi şöyle tanımlamaktadır: "Kurumsal akademi, kurumun toplam hissedar değerini artırmak amacıyla kurumun öğrenme süreçleri ve bilgi kaynaklarını yönetmekten sorumlu olan kuruluştur." Bu tanımın en önemli bölümü, kurumsal akademiye kurumun öğrenme süreçleri ve bilgi kaynaklarını yönetme görevini atfetmesidir. Direkt çalışanlardan bahsetmese de, bu ifade, öğrenmenin hem bireysel hem de organizasyonel bir aktivite olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu tanım, kurumun, çoğunlukla çalışanlarının elinde olan, ancak bir yandan çalışanlarından bağımsız olarak da (veri tabanlarında, dokümanlarda, vb.) bulunabilecek bilgi kaynaklarına sahip olduğunu belirtmektedir. McCarty, klasik çalışan eğitimi rolünün yanında, bilgi yönetimi sorumluluğunu yükleyerek kurumsal akademiye önemli bir rol atfetmiştir.

# BİR KURUMSAL AKADEMİ YARATMAK İÇİN GEREKLİ 10 ADIM

Bir kurumun üst yönetimi, tüm öğrenmeyi altında toplayacak stratejik bir şemsiye olarak bir kurumsal akademi kurmaya karar verdikten sonra, atılması gereken 10 adım vardır:

1. Bir yönetim kurulu oluşturmak
2. Bir vizyon yaratmak
3. Bir fon yaratma stratejisi ortaya koymak
4. Kapsamı belirlemek
5. Paydaşları ve ihtiyaçlarını tespit etmek
6. Ürün ve hizmetleri geliştirmek
7. Öğrenme için iş ortaklarını seçmek
8. Bir teknoloji stratejisi yaratmak
9. Bir ölçme sistemi tasarlamak
10. Kurum içinde ve dışında vizyon, ürünler ve programın iletişimini yapmak.

Bununla birlikte, McCarty'nin tanımında hissedar değerine de vurgu yapılmaktadır. Aslında “ticari şirket” kelimesi kurumsal akademinin tanımına ait değildir. Kurumsal akademi kavramı, ticari şirket olmayan ve kâr elde etmek veya hissedar değeri yaratmak için var olmayan birçok organizasyonda da etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Birçok devlet kuruluşu, belediye, hastane ve başka kâr amacı gütmeyen kurumun da başarılı kurumsal akademileri bulunmaktadır. Bu kurumların ticari şirket olmaması, onların kurumsal akademi olarak nitelendirilmeyecekleri anlamına gelmemelidir. Örneğin, Motorola hissedar değerine odaklanan bir kurum olduğundan, Motorola Üniversitesi'nin hissedar değerini arttırmaya destek olma rolünün olması anlamlıdır. Ancak bu, bütün kurumlar için geçerli değildir.

Tüm bunlardan yola çıkarak, hem tanımlayıcı hem de kapsamlı bir kurumsal akademi tanımı oluşturabilir miyiz? Bir kurumsal akademiyi tanımlayan temel unsurlar, eğitime yönelik kuruluşlar olduğu, birçok işlevi yerine getirdikleri, ancak bu işlevlerin açık, net ve stratejik bir şekilde kurumun hedefleri ve misyonuyla ilişkili olduğudur. Tüm bunlara dayanarak kurumsal akademiler şu şekilde tanımlanabilir:

“Kurumsal akademi, hem bireysel hem de organizasyonel öğrenme, bilgi ve akli geliştiren aktiviteler gerçekleştirerek, bağlı olduğu kurumun misyonuna ulaşmasına destek olmak için tasarlanmış stratejik bir araç olan eğitim kurumudur.”

Bu tanımın daha önce dikkat çekmediğimiz bölümlerine bakacak olursak; tanımda yer alan “aktiviteler gerçekleştirerek” ifadesi özellikle belirli değildir, çünkü sınıf içi öğrenmeden, uzaktan öğrenmeye, üst yönetim gelişiminden, bilgi yönetimine, yedekleme planlamasından, stratejik işe alım ve oryantasyona kadar birçok olası aktivite söz konusudur. Tüm bu aktivitelerin ortak özelliği, hepsinin bireysel ve organizasyonel öğrenme, bilgi ve akli geliştirmek için tasarlanmış olmasıdır. Bu ifade, kurumsal akademilerin öncelikli odağının bireyler olduğu, ancak kurumunda aynı zamanda öğrendiği ve kurumsal akademinin aktivitelerinin nihai faydalanıcısının kurum olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal akademi, hem bireysel hem de organizasyonel öğrenme, bilgi ve akli geliştiren aktiviteler gerçekleştirerek, bağlı olduğu kurumun misyonuna ulaşmasına destek olmak için tasarlanmış stratejik bir araç olan eğitim kurumudur.

Ayrıca bu tanım, “öğrenme, bilgi ve akla” değinmektedir. Bu üç kelimeyi açıklamak önemlidir. “Öğrenme”, değişimi ifade etmektedir; bireyler öğrenme sürecinden geçtiğinde hem içsel olarak hem de davranışlarında değişim yaşarlar. Bu açıklama, organizasyonel öğrenme için de geçerlidir. “Bilgi”, birey veya kurumun edinebileceği belirli unsur ve yöntemleri (ve bunlar genellikle “öğrenme” olarak tanımlanan değişim sürecinde yaşanır) ifade etmektedir.

Merdivenin en üst basamağında “akıl” yer almaktadır. “Akıl”, kurumun hedefleri için bilginin etkin bir şekilde kullanılma becerisidir. Unutmamak gerekir ki, bir kurumsal akademinin tüm amacı, kurumun misyonuna destek olmaktır. Yani, öğrenmenin gerçekleşmesi, ancak bu öğrenmenin kurum hedefleri için kullanılmaması başarılı bir kurumsal akademi çıktısı değildir.

Son olarak, bu tanımda, eğitim kesinlikle önemli bir kurumsal akademi aktivitesidir. Ancak, bir eğitim departmanı tek başına kurumsal üniversite olarak nitelendirilemez, çünkü genellikle aktivitelerinin kurumun misyonuyla doğrudan stratejik bir bağlantısı yoktur ve nadiren organizasyonel öğrenme, bilgi ve akli geliştirmek için tasarlanmıştır.

## Bir Kurumun Neden Kurumsal Akademiye Sahip Olması Gerekir?

### **Kurumsal akademi her kurum için doğru araç mıdır?**

Kurumsal akademiye sahip olmanın gerçekte sadece tek bir nedeni vardır: Kurumun misyonuna ulaşmasına destek olmak. Her kurumun bir misyonu vardır, ancak bu misyona ulaşmaya çalışmanın birçok farklı yolu da vardır. Sonuç olarak, bir kurumun misyonuna ulaşmasına destek olmak amacı her kurum için geçerli olsa da, kurumsal akademi her kurum için doğru araç mıdır? Birçoğu için evet, ancak hepsi için değil.

Bir kurumsal akademi bireysel ve organizasyonel öğrenme, bilgi ve akla destek olmak için var olduğundan, kurumun belli sayıda çalışanı olması önemli bir kriterdir. Çünkü organizasyonel öğrenme önce kurumu oluşturan bireylerin öğrenmesiyle gerçekleşir. Kurumsal akademiye sahip olmaya uygunluk için bir kurumun kaç çalışanı olması gerektiğine yönelik belirli bir sayı yoktur. Bununla birlikte, kurumsal akademinin, çalışanlarına ve onların bilgi ve becerilerine çok bağımlı olan kurumlara en uygun olduğu açıktır. Günümüz bilgi ekonomisinde artan sayıda kurum için bu durum geçerliyse de, tüm kurumlar için geçerli değildir. Çok küçük kurumlar ve insan kaynağından ziyade otomasyon sistemlerine dayalı şirketlerin kurumsal akademiye sahip olmak için uygun olmayacağı kesindir.

Kurumsal akademi için öncelikli belirleyici tek faktör kurumun büyüklüğü değildir. Üç, dört çalışanı olan bir kurumun, kurumsal akademiye sahip olması pek anlamlı olmasa da, görece küçük bazı kurumların (birkaç yüz çalışanı olan) kurumsal akademi kavramını başarılı bir şekilde hayata geçirdikleri görülmektedir.

Bazı kurumlar, kurumsal akademiye hayata geçirmede öyle başarılı olmaktadır ki, kurum dışından üçüncü partilerde kendi çalışanlarının bu kurumların kurumsal akademilerine katılmalarını talep etmektedir. Bu durum, genellikle önce ilgili kurumla bir şekilde ilişki içinde olan, tedarikçiler, müşteriler ve diğer stratejik partnerler gibi partilerden başlamaktadır. İlgili kurum, partnerleri iyi eğitilmiş olursa, hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabileceğinden, çoğunlukla bir kurumsal akademinin partnerlerine eğitim sağlaması anlamlıdır.

Bazen bu durum, kurumla ilişkisi olmayan kişi veya partilerin de kurumsal akademinin aktivitelerinden faydalanmak istemeleri noktasına gelebilmektedir. Bazı kurumsal akademiler, bu talepleri kabul ederek, programlarına dışarıdan kişilerin katılmasına izin vermekte, bu kişilerin katılımını cesaretlendirmekte veya buna yönelik satış yapmaktadır. Disney Üniversitesi buna örnektir. Kaliteli broşürleri Disney Üniversitesi'nin programlarını insanlara tanıtmakta ve bunlara katılmak için ödeme yapmak isteyenleri cesaretlendirmektedir. Bir kurumsal akademi eğitim satarak para kazanmaya başlayınca, gerçek bir kurumsal akademi olmaktan çıkar mı? Aslında hayır. Disney Üniversitesi ısrarlı bir şekilde programlarını pazarlamaktadır, ancak akademinin öncelikli amacı hâlâ Disney çalışanlarının eğitimidir.

Kurumsal akademi, başarı için gerekli olan çalışan becerilerini geliştirmek amacıyla şirketine destek olan, birçok gruba hizmet eden merkezi kuruluştur.

*Jim Moore, SunU'nun  
Eski Direktörü*

Kurumsal akademi için öncelikli belirleyici tek faktör kurumun büyüklüğü değildir. Üç, dört çalışanı olan bir kurumun, kurumsal akademiye sahip olması pek anlamlı olmasa da, görece küçük bazı kurumların (birkaç yüz çalışanı olan) kurumsal akademi kavramını başarılı bir şekilde hayata geçirdikleri görülmektedir.

### **Referanslar:**

1. Allen, Mark, The Corporate University Handbook, 2002.
2. Meister, Jeanne, "Ten Steps to Creating a Corporate University", 1998.



# KURUMSAL AKADEMİLER: ÖĞRENME İÇİN GÜÇLÜ MODELLER

80'lerin sonundaki bu yeni yapılanma, şirketlerin vizyon ve stratejileri ile eğitim işlevlerinin hizalanması için tasarlanmıştır. Eğitim departmanlarından farklı olarak şirketin birimlerine itibar sağlayan ve bazen resmen tanınmış eğitim-gelişim programları sağlamaya başlamıştır.

Kurumsal akademinin odak noktası bazen temel yetkinliklerle ilgili dışarıdan alınacak bir eğitim programını seçmek iken, bazen de kurum içindeki profesyoneller tarafından geliştirilecek eğitim programının tasarlanması olabilir. Bu şekilde, katılımcıları gelişime yönlendiren güçlü ve etkili öğrenme modelleri sunar. En önemlisi de bir şirketin finansal istikrarı ve sürdürülebilirliği üzerindeki olası ve uzun dönemli etkisidir.

Kurumsal akademi ile geleneksel eğitim departmanları arasında önemli farklar vardır. Temel fark ise; eğitim departmanları geniş katılıma açık, merkezi ve genele yönelik bir yapılanmaya sahipken, kurumsal akademi şirketin stratejik girişimlerine uyumlu olarak tasarlanmıştır.

## **Kurumsal Akademi Modeli'nin Avantajları:**

- **İş ortamında insanları kucaklayıcı güçlü bir model sunar.**

Çoğumuz okulda bir grup ortamında büyüdü ve bir ömür boyu öğrenme ilhamıyla işlendi. Üniversiteye gidebilmiş olanların bu öğrenme bağlılığı daha da derinleşti. İşte kurumsal akademi adı dahi bu öğrenme taahhüdünü yenilemeleri ve anlamlı bir şekilde bireysel gelişimleriyle meşgul olmaları için bireyleri teşvik edebiliyor.

- **Markalaşma adına eşsiz bir fırsattır.**

Belki de en güçlü avantajları, kurumsal akademilerin sundukları pazarlama olanaklarından kaynaklanmaktadır. Bir akademi için isim, logo geliştirmenin; basılı yayınlar, web siteleri, diploma veya sertifika programları, fakülte ve öğretim programı ile iletişim araçları tasarlamının getirdiği fırsatlar vardır. Markalaşma; stratejik ortakları, dış kaynaklı eğitim şirketlerini, iç eğitim ve üniversite programlarını içerecek yapının yarattığı değer zincirinin ötesine kadar uzanabilir.

- **Üst düzey yöneticiler sürece dahil olurlar.**

Günümüzde pek çok CEO'nun kafasında, içinde bulunduğumuz bilgi çağıyla ilgili sorular döndüğünü söylemek yanlış olmaz. Çoğunun aklındaki sıkıntı, öğrenme faaliyetleriyle ilgili girişimleri nasıl finanse edecekleridir. Kurumsal akademi çerçevesinde, öğrenme ihtiyaçlarına yönelik şirkette nasıl bir fark yaratılabileceği sorusunu sormaları gerekir. Bu üst düzey yöneticiler, şirketin ana zorluklarını belirlemeliler ve stratejik rekabet avantajı yaratmak için gereken bilgi ve becerileri tanımlamalılardır.

Kurumsal akademiler ilk kez  
80'lerin sonunda geleneksel  
eğitim departmanlarının  
donanımlı halleri olarak  
ortaya çıktılar.

- **Çalışanların işten ayrılma oranları azalır.**

Çalışanlar bireysel gelişimleri ön planda tutulursa, onların işveren ile kalmaları çok daha muhtemeldir. İnsanlar bilgi ve becerilerini geliştirmek için tanınan fırsatlarla güdülenirler ve sürekli öğrenme vurgusuyla kurumsal akademi bunu sağlayan bir çerçevedir. Bu çerçeve, bireysel gelişim yolları, sertifikasyon programları veya kariyer gelişimi için yapılandırılmış fırsatları içerebilir.

Daha verimli ve etkili bir çalışan profili satır arasında yüksek gider de demektir. Kurumsal akademinin gücü nettir. Ancak, kurumsal akademinin de var olmasının zorlukları yok değildir. Pek çok değişim sürecinde, yeni girişimde ve anlamlı kültür kaymasında olabileceği gibi, direnç kaçınılmazdır. Bunun gibi dezavantajların üstesinden gelinebilir ancak önceden tespit edilmeleri gereklidir.

### **Kurumsal Akademi Modeli'nin Dezavantajları:**

- **Sadece “Kurumsal Akademi” adından ibaret yapılanmalar.**

Kurumsal akademi çok güçlü bir markadır. Ancak önceden planlanmayan, iyi yönetilemeyen ve sadece eğitim departmanının adı kurumsal akademi olarak değiştirilen süreçler fayda getirmek yerine zarar verici olabilir.

Katılımcılar öğrenmeye önem vermeyen bir tavır içinde olabilirler ve şirketin kurumsal akademi kurma amacının ne olduğu sorgulanabilir. Bu potansiyel dezavantajı ortadan kaldırmak için, kurumsal akademiye geçiş planının doğru kurguladığından emin olunması gerekir. Kurumsal akademi markasıyla verilmek istenen mesaj net bir şekilde belirlenmeli, bu amaca uygun programlar ve girişimler organize edilmelidir. Bu, konuşmacıların ve belirli eğitim programlarının kalitesinin belirlenmesinde özellikle önemlidir.

## **Kurumsal Akademi Tasarlamak**

Kurumsal akademi, şirketin içinde bulunduğu sektöre ve çalışma alanlarına göre tasarlanmalıdır.

Bazı genel adımlardan söz edilebilir:

1. Eğitimler ve öğrenim programlarıyla şirketin vizyonunun, hedeflerinin ve stratejik adımlarının nasıl destekleneceğinin üst düzey yöneticilerle birlikte netleştirilmesi,
2. Eğitim fonksiyonuyla ilgili oluşturulması gereken yapılanmaya karar verilmesi,
3. Kurumsal akademinin adına ve logosuna karar verilerek markalaşmaya dair alt adımlarının oluşturulması,
4. Şirket ile paralel misyon, vizyon ve değerler tanımlanması,
5. Önemli adımların ve başarı ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
6. Kurumsal akademi yapılanmasında yer alacak takım üyelerinin güçlü özelliklerinin ve değişime bağlılıklarının analiz edilmesi,
7. Pazarlama birimiyle Kurumsal akademi yapılanmasına özel bir çalışma yapılması, kısa-orta-uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi,
8. Belirlenen hedeflere göre hazırlanacak planlara şirketin tüm paydaşlarının ve birimlerinin dahil edildiğinden emin olunması gereklidir.

Kurumsal akademi yönetimi, diğer iş birimlerinde olduğu gibi önemli bir alandır. Yetkilerin sınırları net çizilmeli ve sorumlulukların dağılımı belirlenmelidir. Kilit görevlerdeki kişilerin yedeklenmesine önem verilmelidir. İnsan Kaynakları Yönetim Birimi, bu inisiyatifin liderliğini yürütebilecek birimdir.

- **Öğrenmenin “gerçek dünya” senaryoları üzerinden gerçekleştirilemediği eleştirisi vardır.**

Pek çok insan yıllardır yüksek öğrenimin iş hayatından uzak ve idealist yaklaşımlarını eleştiriyor. Aynı eleştiri kurumsal akademilere de yansıyor. Konuk aktarımcılara yer verilmesi ve gündemdeki senaryolara uygun eğitim araçlarının tasarlanmasıyla ilgili hassasiyetler, bu olumsuz yansımalara karşı etkili adımlar olsa da gidilecek daha çok yol var.

- **Eklenen maliyetler gündeme gelir.**

Kurumsal akademi oluşturmak ve yapının sürdürülebilirliğini sağlamak ucuz bir süreç değildir. Bu süreci işleten şirketler öğrenme konusundaki adanmışlıkları ile normal çalışan giderlerinin 2,5 katı kadar fazladan harcama yapmayı göze almışlardır. Yatırımlarını geri alacakları düşünülürken bu olumlu bir adım olarak görülebilir. Ancak, kurumsal akademi markasını yaratırken sürecin nasıl ölçümleneceğini ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması için nasıl bir yol izleneceği baştan değerlendirilmediyse süreç zararlı da sonuçlanabilir. Nihai olarak, kısa vadede tasarruf, uzun vadede ulaşılabilir sonuçlara göre adımlar atmak önemli olacaktır.

### **Kurumsal Akademileri ile Zirvedekiler**

Son yıllarda en iyi kurumsal akademi uygulamalarıyla öne çıkanlar: Disney Üniversitesi, General Electric Crotonville, McDonalds’s Hamburger Üniversitesi, Motorola Üniversitesi, Oracle Üniversitesi, Toyota Üniversitesi, Charles Schwab Üniversitesi.

Kurumsal akademi girişimleri başarılı bulunan bu şirketlerin sürece ilişkin pek çok noktada birleştikleri görülmektedir. Şirketin stratejik hedefleri ile paralel adımlar gözetilmesi, teknoloji altyapısını etkili şekilde kullanarak bir sistem oluşturmaları, eğitim ve öğrenme adımlarının sonuçlarını ölçme konusuna önem vermeleri başarılarının ortak sırları olarak yorumlanmaktadır. Bu girişimlerinin şirketleri için bir rekabet gücü haline gelmesi benzer değerlendirmelerin sağlanması gibidir.

### **Referanslar:**

1. Chief Learning Officer, March 2006, Corporate Universities: What Works and What Doesn't. Vol. 5 Issue 3, p28.  
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/20751526/corporate-universities-what-works-what-doesnt>
2. CLO Chief Learning Officer Media - Corporate Universities | A Powerful Model for Learning [http://www.clomedia.com/articles/corporate\\_universities\\_a\\_powerful\\_model\\_for\\_learning](http://www.clomedia.com/articles/corporate_universities_a_powerful_model_for_learning)
3. DigitalCommons@ILR | How Should We Measure the Effectiveness of our Corporate University Programs?  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=student>

# Notlar

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Blank page with horizontal dotted lines for writing.



Ataşehir Residence Atatürk Mah. Sedef Cad.

B Blok D:2 PK 34758 Ataşehir / İstanbul

[www.tegep.org.tr](http://www.tegep.org.tr)

Twitter: @tegepdernek

Facebook: /tegepdernek

Linkedin : /tegep