

**T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ANDROGOJİK YAKLAŞIMLAR ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL  
AKADEMİLERİN TÜRKİYEDE KONUMLANDIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BUSE ALİOĞLU  
1003030009**

**Anabilim Dalı: İşletme  
Program: İşletme**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**

**HAZİRAN 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ANDROGOJİK YAKLAŞIMLAR ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL**  
**AKADEMİLERİN TÜRKİYEDE KONUMLANDIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**BUSE ALIOĞLU**  
**1003030009**

**Anabilim Dalı: İşletme**  
**Program: İşletme**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**  
**Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Göksel ATAMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Burçin ATASEVEN**

**HAZİRAN 2019**

## ÖNSÖZ

Bilgi çağının getirdiği teknolojik gelişmeler, kişilerin üniversitelerde aldıkları akademik bilgilerin yetersiz olduğu ve yaşam boyu öğrenme gereksinimleri oldukları görülmektedir. Kişilerin almış oldukları bilgiler işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığından işletmeler, farklı çözüm arayışlarına girmişlerdir. Bu çözüm arayışlarından birisi, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan kurumsal akademilerdir. Akademiler gelecek ve mevcut işgücünün eğitimi belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumsal akademiler kuruluşları sürekli öğrenen ve hem hızlı hem de iş hedeflerine ulaştırmayı sağlayan yaratıcı bireyler geliştirmektedir. Fikir aktarımları, eğitime kılavuzluk etmek ve bireylerin daha fazlasını daha hızlı yollarla öğrenmesini sağlayan bir gelişim merkezi haline gelmektedir. Şirketler, kurumsal akademileri, bilginin ve tecrübenin yönetildiği, rekabetin sürekli olduğu yer olarak stratejik insan kaynaklarının bir parçası şeklinde konumlandırmışlardır. Bu çalışmada kurumsal akademilerin Türkiye'de nasıl algılandıkları, hangi amaçlar için kuruldukları, avantajları ve dezavantajlarının neler olduğu ve şirketler içerisinde nasıl konumlandırıldıkları konuları ele alınmıştır.

Tez araştırmamda ve gerçekleştirilmesinde bana her zaman destek olan, tavsiyeleriyle beni yönlendiren, bilge, büyük insan, değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, değerli yöneticim Öğr. Gör. Zafer ERKOÇ hocama, tez yazım sürecimde motivasyonumu her zaman yüksek tutmaya çalışan arkadaşım Uğur SALĞAR 'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca benden desteklerini ve sevgilerini hiç eksik etmeyen anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Buse ALIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
1.GİRİŞ .....	4
2.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....	6
2.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME .....	6
2.1.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları .....	6
2.1.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi.....	8
2.1.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci .....	9
2.2. EĞİTİMDE YETİŞKİN ÖĞRENMESİ, PEDAGOJİ VE ANDROGOJİ .....	11
2.2.1. Eğitimde Yetişkin Öğrenmesi, Pedagoji ve Androgoji Kavramları.....	11
2.2.2. Pedagoji ve Androgoji Arasındaki Farklar .....	14
2.2.3. Pedagoji ve Androgoji ile Öğrenme .....	16
2.2.3.1. Pedagoji ile Öğrenme .....	16
2.2.3.2. Androgoji ile Öğrenme .....	18
2.3. KURUMSAL AKADEMİLER .....	19
2.3.1. Kurumsal Akademi Kavramı ve Tarihi .....	19
2.3.2. Kurumsal Akademilerinin Gelişim Aşamaları .....	22
2.3.3. Kurumsal Akademilerinin Sınıflandırılması .....	23
2.3.4. Kurumsal Akademilerin Şirket İçerisindeki Konumu .....	26
2.3.5. Kurumsal Akademi Modeli .....	28
2.3.6. Kurumsal Akademilerin Avantajları .....	30
2.3.7. Kurumsal Akademilerde Yetkinlikler .....	32
2.3.8. Dünyada Kurumsal Akademiler .....	33

2.3.8.1.	Hamburger Üniversitesi.....	33
2.3.8.2.	Motorola Üniversitesi .....	34
2.3.8.3.	Telkom Üniversitesi .....	34
2.3.8.4.	Disney Üniversitesi.....	35
2.3.8.5.	Nestle Üniversitesi.....	35
2.3.8.6.	Sun Microsystems Üniversitesi .....	35
2.3.8.7.	NCR Üniversitesi.....	36
2.3.8.8.	Xerox Document Üniversitesi .....	37
2.3.8.9.	Sberbank Üniversitesi.....	37
2.3.9.	Türkiye’de Kurumsal Akademiler.....	38
2.3.9.1.	Kıgılı Akademi .....	38
2.3.9.2.	Teknosa Akademi .....	39
2.3.9.3.	Türk Telekom Akademi.....	41
2.3.9.4.	Yapı Kredi Bankacılık Akademisi.....	41
2.3.9.5.	İpekyol Kariyer Akademi .....	42
2.3.9.6.	Turkcell Akademi .....	43
2.3.9.7.	Vodafone Red Akademi .....	43
2.3.9.8.	Akbank Akademi .....	44
2.3.9.9.	Arkas Akademi .....	45
2.3.9.10.	Lc Waikiki Kurumsal Akademi.....	46
2.3.9.11.	Arçelik Akademi.....	47
3.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	49
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	49
3.2.	Araştırmanın Yöntemi .....	49
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	50

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	50
4. ANALİZ VE DEĞERLENDİRME.....	51
4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	51
4.2. EĞİTİM BİRİMİN/KURUMSAL AKADEMİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	55
4.3. EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERİNİN.....	56
KONUMLANDIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	56
4.4. EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERİN ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR .....	62
4.5. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERE OLAN BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BULGULAR .....	64
5. SONUÇ.....	68
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	78

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim ve Geliştirmenin Kıyaslaması.....	7
Tablo 2. Pedagojik ve Andragojik Yaklaşımlar Arasındaki Farklar.....	15
Tablo 3. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri.....	51
Tablo 4. Anketi Cevaplayanların Yaş Aralıkları.....	51
Tablo 5. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri.....	52
Tablo 6. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları Pozisyonlar.....	52
Tablo 7. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları Sektör .....	53
Tablo 8. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları İşyerinde Çalışma Süreleri .....	54
Tablo 9. Anketi Cevaplayanların İş Hayatı Boyunca Katıldıkları Eğitim Sayısı .....	54
Tablo 10. Anketi Cevaplayanların Mevcut İşyerinde Katıldıkları Eğitim Sayısı .....	55
Tablo 11. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Mevcut Olması .....	55
Tablo 12. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinde Çalışan Sayısı .....	56
Tablo 13. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Özel Eğitim Alanı .....	56
Tablo 14. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Kurulum Kararı ve Amacı .....	57
Tablo 15. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Faaliyetlerinin Hedef Kitlesi ve Sınıflandırılması.....	58
Tablo 16. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Vizyon, Misyon ve Stratejilerine Sahip Olması .....	59
Tablo 17. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejileri ve Şirket Stratejilerinin Birbiriyle Bağlantısı .....	60

Tablo 18. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejilerindeki ve Şirket Stratejilerindeki Sapmanın Şirket ve Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejilerine Etkisi .....	61
Tablo 19. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Süreçlerinden Sorumlu Birim .....	62
Tablo 20. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Gerçekleştiren Başka Birimlere Desteği .....	62
Tablo 21. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Örgüt Yapısı .....	63
Tablo 22. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademiye Bakış Açıları .	64
Tablo 23. Anketi Cevaplayanların İş Hayatı Boyunca Aldığı Eğitimler Sayesinde Terfi/Yeni Bir İş İmkanı Elde Etmesi .....	65



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitim ve Geliştirme Süreç Modeli .....	10
Şekil 2. Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci .....	11
Şekil 3. Pedagojik Öğrenme Modeli .....	17
Şekil 4. Kurumsal Akademilerin Sınıflandırılması .....	25
Şekil 5. Kurumsal Akademilerin Gelişim Safhaları .....	26
Şekil 6. İdeal Kurumsal Akademi Modeli .....	29
Şekil 7. Akbank Akademi Eğitim Programları .....	45

**Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim**  
**Dalı : İşletme**  
**Programı : İşletme**  
**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**  
**Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans – Haziran 2019**

## **ÖZET**

### **ANDROGOJİK YAKLAŞIMLAR ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL AKADEMİLERİN TÜRKİYEDE KONUMLANDIRILMASI**

**Buse ALIOĞLU**

Bilginin sürekli olarak değiştiği ve geliştiği günümüzde, işletmelerin de iş süreçleri ve insan kaynağı beklentileri de değişime uğramaktadır. Bu noktada beşeri sermayenin yeni süreçlere uygun hale getirilmesi hususunda işletmeler çeşitli çözüm arayışlarına girmişlerdir. Bu çözümlerden biri 90'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar gelen süreçte ehemmiyet kazanan kurumsal akademilerdir. Günümüzde şirketlerin vazgeçilmez bir stratejik destekçisi olan kurumsal akademiler, insan kaynağı yetiştirerek işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamasının bir vasıtası olarak görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye'de kurumsal akademi kavramının nasıl algılandığı, kurulum amaçlarının neler olduğu, işletmelere ne gibi yararlar sağladığı ve nasıl konumlandırıldığı ele alınmıştır.

Birinci bölümde; eğitim ve geliştirme kavramlarının tanımları, süreçleri, eğitimde yetişkin öğrenmesi, pedagoji ve androgoji kavramlarının tanımları ve bu kavramlarla öğrenme incelenmiştir.

İkinci bölümde; kurumsal akademi kavramından yola çıkarak tarihi, gelişim aşamaları, gruplandırılması ve işletmeler içerisindeki konumu, işletmeye katkıda bulunduğu faydaları, yetkinlikleri, dünyada ve Türkiye'deki örnekleri incelenmiştir.

Son bölüm olan araştırma bölümünde ise; kurumsal akademilerin kurulum amaçlarının neler olduğunun, işletmelere ne gibi yararlar sağladığının ve nasıl konumlandırıldığının test edilmesi için bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için modeller kurulup, modelleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Akademiler, Eğitim, Geliştirme, Pedagoji, Androgoji

**Institute** : **Institute of Graduate Education**  
**Department** : **Business Administration**  
**Program** : **Business Administration**  
**Thesis Advisor** : **Assist. Prof. Dr. Murat Taha BİLİŞİK**  
**Thesis Type and Date** : **Master – June 2019**

### **ABSTRACT**

In today's world where information is constantly changing and improving, business processes and human resource expectations of companies are also changing. At this point, companies have sought various solutions in order to make human capital suitable for new processes. One of these solutions is corporate academies, which have gained importance since the 1990s. Today, as indispensable strategic supporters of companies, corporate academies are considered to be a tool for competitive advantage by providing companies with human resources. In this study, perception of corporate academies, goals of their establishment, their benefits for companies and how they are positioned in Turkey are discussed.

In the first chapter, the descriptions and processes of concepts of training and development, adult learning in training, and the meaning of pedagogy and andragogy are examined.

In the second chapter, the history, development process, grouping and positioning of corporate academy concept, its benefits for businesses and examples from all around the world, especially Turkey, are analyzed.

Lastly, in the research chapter, there is a statistical test to determine the benefits of corporate academies for businesses and how they are positioned in organizations. The test method is based to regression analysis by modelling for viewing the relations of variables.

**Keywords:** Corporate Academies, Training, Development, Pedagogy, Andragogy.

## 1.GİRİŞ

Eğitim ve geliştirme yaşamda var olabilmek için temel ihtiyaçlardandır. Bu iki kavram yetişkinlikte de yaşam içerisinde önemli bir davranış biçimi olmaya devam etmektedir. Bundan dolayı eğitim ve geliştirme yaşam boyu devam eden bir süreç olarak incelenmiştir. Yaşam boyu eğitim ve geliştirme yetişkin öğrenmesinde önemli bir kavramdır.

Yetişkinlerin öğrenme özelliklerinin farklılıkları ile ilgili yaklaşımlar 1950'lerin başlarında rastlamak mümkündür. Günümüze kadar devam eden ve geçerli olan pedagojik eğitimin yanı sıra, yeni bir kavram olarak ortaya çıkan androgojik eğitimler gündeme gelmiştir.

Androgoji, öğrenme yetisini üç farklı şekilde tanımlar: kavramsal öğrenme, yetenek odaklı öğrenme ve transfer odaklı öğrenme. Bu üçlü saç ayağı, öğrenmede kalıcı anlamaya giden ve iş performansına yansıyan 21.yy yetkinliklerine referans sağlar.

Dünya dijital inovasyon ve küreselleşmenin getirdiği zorluklarla karşı karşıya kaldığından, organizasyonlardaki çalışanlar bu değişim gösteren trendlere uyum sağlamak için bilgi, beceri ve yeteneklerini yükseltmek zorundalardır. Aynı zamanda, bilgiye ve kişilere artan bağlılık sebebiyle, kuruluşlar yetenekli bireysel çalışanlara sorumluluk ve yetki vermektedir. Çalışanların eğitime yönelik algıları değişmiş, daha önce yorucu algılanan bir öğrenim, şimdilerde yeni beceriler edinme fırsatı olarak görülmektedir. İnsanlar çalışmalarında tutarlı bir katma değer sağlamak için eğitimi sürekli bir faaliyet olarak görmektedirler.

Günümüzde kuruluşlar, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurumsal akademi modelini benimsemişlerdir. Kurumsal akademi yükseköğretimde ortaya çıkan bir olgudur. Kurumsal akademiler, sürekli yapısal değişiklik içindeki şirketler ve dış çevre arasında bilgiyi bütünleştiren ve değiştiren özel düzenlemelerdir. Anlaşılması güç olan ve sürekli

değişen bir dünyada, yetenekli ve bilgili kişilere olan gereksinim giderek artmıştır ve bu durum kurumsal akademilerin sayısının giderek artmasına neden olmuştur.

Kurumsal akademi kavramı dünyada 1970'lerin sonunda, Türkiye'de ise daha çok 2000'li yılların başlarında yaygınlık göstermiştir. Yaygınlığın artması da beklentileri arttırmıştır. Bir eğitim sağlamak artık yeterli değildir. Kurumsal akademi yöneticileri, kişileri geliştirmeyi ve örgütsel yeteneklerini arttırmayı amaçlayan farklı işlevlerde değer sağlanması beklenmektedir.

Bu çalışmada kurumsal akademi kavramının güncellik kazanması, Türkiye'deki akademilerin şirketlerdeki konumlarının ele alınması, değişik sektörlerde kurumsal akademilerin nasıl konumlandırıldığı, kurumsal akademilerin Türkiye'de ve dünyada yaygınlaşması ele alınmıştır. Gerçekleştirilen anket ve literatür çalışması ile Türkiye'deki kurumsal akademilerin gelişimindeki süreç araştırılmaya çalışılmıştır.

## 2.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

#### 2.1.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları

Eğitim; en basit haliyle, bireyin, kendi deneyimi vasıtasıyla kalıcı ve istenen davranış değişikliğini oluşturma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Erkoç, 2006, 112). Eğitim süreci içerisinde birey, tüm basit tutumlardan komplike projelere kadar çok sayıda davranış kalıbını, sosyal değerleri, toplumsal kuralları ve mesleki enformasyonu elde etmektedir.

Daha geniş bir anlatım ile eğitim, bireyin kendisine, çevresine ve topluma entegrasyonu için ihtiyaç duyduğu bilgi, yetkinlik, kabiliyet ve alışkanlıkların kazanılması şeklinde ifade edilebilmektedir. Eğitim ile elde edilen bilgi ve beceriler, doğal olarak bireyin kendi zihinsel, sosyal ve bedensel kapasitesi ile pozitif korelasyona sahiptir (Fındıkçı, 2012, 229).

Geliştirme; bir organizasyonun uzun vadede rekabetçilik potansiyelini artırmak adına kişi ve toplulukların verimliliklerini artırıcı stratejileri oluşturmayı ve hayata geçirmeyi; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini uygulamayı ve bireysel kapasitelerin artışı için eğitime ön ayak olmayı kapsamaktadır (Bayraç, 2008, 127).

Geliştirme genel olarak eğitim kavramıyla karıştırılmaktadır. Fakat eğitim ve geliştirme arasında farklılık vardır. Belirli bir işi yapan veya görevlerini yerine getirmeye gayret gösteren bireylerin, işi yaparken kullandığı yetenekleri geliştirmek eğitimin asıl amacıdır. Bireyin yaptığı işi ve organizasyonu daha geniş bir açıyla bakıp, görebilmesini ise geliştirme sağlar. Geliştirme, eğitim gibi kısa vadeli değildir. Geliştirme bireysel olup süreklidir. Şu da bilinmelidir ki eğitim olmadan gelişme olmayacaktır. Sürecin ayrılmaz parçaları eğitim ve geliştirmedir. Bireyin daha önce öğrendiklerine yeni bilgileri eklemek

amacıyla gerçekleştirilmektedir. Geliştirme ile hedeflenen çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da arttırmaktır. Örnek olarak, bir pazarlama şirketinde çalışan bir bireyin kişisel iletişim yeteneklerini arttırması için bir geliştirme programı düzenlenebilir (Palmer ve Winters, 1993, 119-122).

Eğitim ve geliştirme kavramlarının karşılaştırılmasını gösteren Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1’e göre klasik eğitim bireyin mevcut işindeki başarısını ilerletirken, geliştirme bireyin çalıştığı organizasyondaki diğer pozisyonlara hazırlanmasına ve yeni bilgi ve beceriler kazanmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda geliştirme, yalnızca bireyin yeni teknoloji, tasarım, Pazar ve müşteri talebi gibi değişikliklere de hazır olmasına yardımcı olmaktadır (Noe, 2009, 309).

**Tablo 1. Eğitim ve Geliştirmenin Kıyaslaması**

	<b>Eğitim</b>	<b>Geliştirme</b>
<b>Odak</b>	Şimdi	İlerisi
<b>Deneyim Kullanımı</b>	Az	Çok
<b>Hedef</b>	Mevcut işe hazır olmak	Değişime hazır olmak
<b>Katılım</b>	Zorunlu	İsteğe bağlı

Kaynak: Noe, R., 2009. İnsan kaynaklarının eğitimi & geliştirilmesi, C. Çetin (Çev.), 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları (orijinal basım tarihi 2008). S. 309.

Eğitim kavramının yerine yanlış olarak kullanılan nosyon ise aslında bazı kademelerdeki işler için gerekli olan enformasyon, kabiliyet ve davranışların kazanımı anlamına gelen “yetiştirme” kavramıdır. Başka bir ifade ile açıklama gerekirse yetiştirme, bireyin işini en etkin şekilde gerçekleştirmesine yönelik bir geliştirme çalışmasıdır (Erkoç, 2006, 536).

Eğitim ve geliştirme kapsamında ele alınması gereken bir diğer unsur olan oryantasyon, yeni personellere şirket veya birim organizasyonunu tanıtmak ve yeni



ortamına alışmasını sağlamak amacıyla geliştirilen faaliyetler bütünüdür. (Erkoç, 2006, 333).

### **2.1.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi**

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızla artan teknolojik gelişmeler ile birlikte piyasalardaki rekabetçilik artmış ve işletmeler için verimlilik ve kalite kavramları da önem kazanmıştır. Bu durum yeni teknolojilere adaptasyon gereksinimini, rekabetçiliğin dinamikleri olan verimlilik ve kalite odaklı üretime geçişi de beraberinde getirmiştir. Bu noktada eğitim ve geliştirme de işletmeler için bir çözüm olarak görülmeye başlanmıştır. Eğitim sayesinde çalışanların motivasyon ve performanslarının artması sağlanırken, hem işletmelerin karlılığı hem de çalışanların iş tatmini ve kurumsal aidiyetleri olumlu bir gelişim kat etmiştir. Eğitim metotlarındaki yenilikler eğitim faaliyetlerini de hem daha etkin hem de kısa vadede sonuçları izlenebilir kılmıştır. Böylece bu yeni durum eğitim ve geliştirmenin önemini gösteren bir faktör olarak ortaya çıkmıştır (Uğur, 2003, 120).

Eğitimin kalitesi, etkinliği ve verimliliğinin sağlanabilmesi için örgütlerin kurumsal hedefleri ile uyumlu olacak şekilde kendi eğitim yapılarını oluşturmaları gerekmektedir. Personelin enformasyon, kabiliyet ve karakteristik özelliklerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak ve iş tatmini sağlamak için kullanılan bir araç şeklinde tanımlanabilecek olan eğitim programları, fayda-maliyet analizi yapıldığında da kurumsal strateji açısından rasyonel bir tercih olarak görülmektedir. Zira eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha verimli ve tatminkar şekilde gerçekleştirirken, iş kazalar ve gereksiz mesailer de azalmaktadır (Muradova, 2007, 79).

Çalışanların problem çözme, karar alma, yeni koşullara adapte olma, kurum politikalarını ve faaliyetlerini kavrama becerilerinin geliştirilmesi şeklinde özetlenebilecek olan eğitim ve geliştirmenin işlevleri, yalnızca personelin bireysel ve mesleki gelişimlerini değil, aynı zamanda örgütsel etkinliğini de artırmaya yardımcı olmaktadır (Aldemir, Altaol ve Budak, 2004, 167).

Mal ve hizmet piyasasında her geçen gün daha kaliteli, düşük maliyetli ürünleri istedikleri mekan ve zamanda talep eder hale gelen müşterilerin beklentileri, işletmelerin

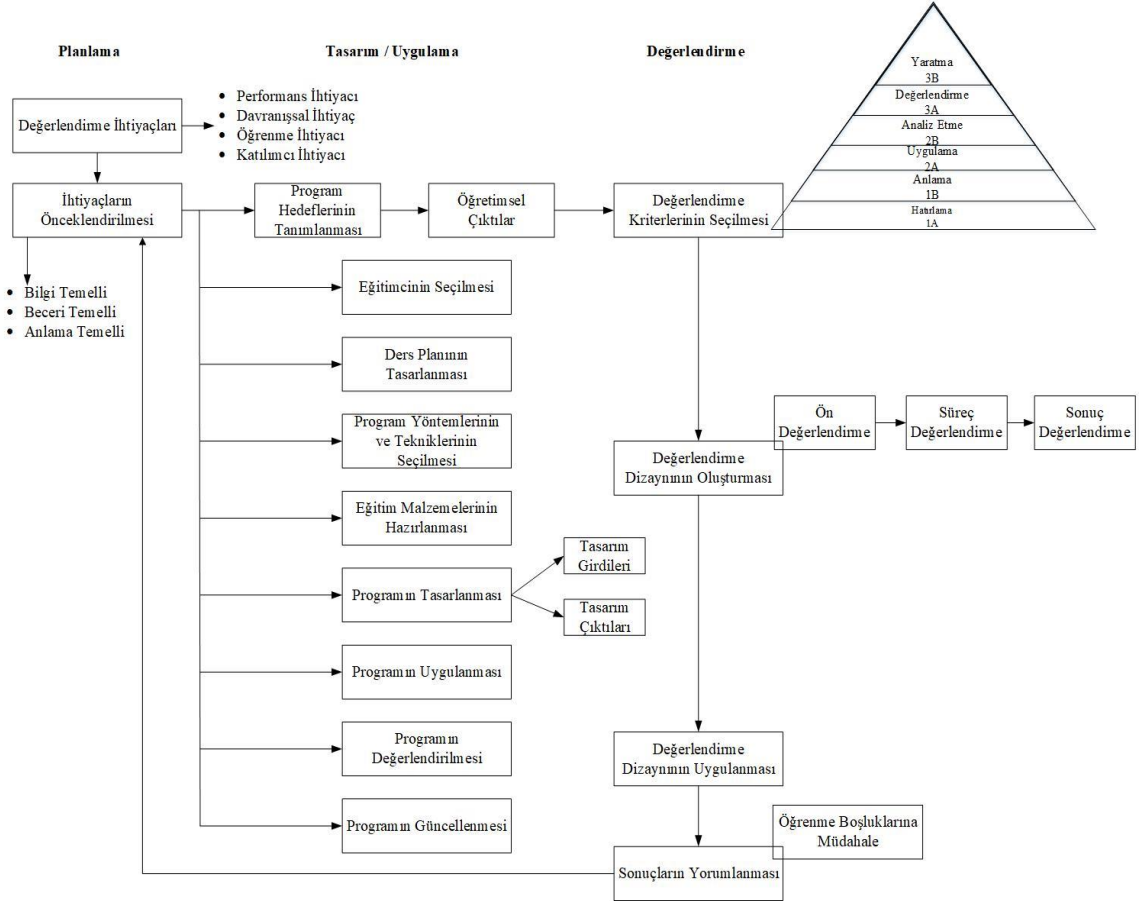
de örgütsel performanslarını yükseltme gereklilikleri doğurmuştur. Bu noktada işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri de talep cephesinden gelen baskıya en etkin cevap verme aracı olmaktadır. İşletmelerin en önemli rekabet gücü belirleyicilerden olan beşeri sermaye de sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile önemini göstermektedir. Yeni teknolojilerin uygulaması, eskiden ihtiyaç duyulan becerilerin de artık kullanım dışı kalmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla nitelikli iş gücünün mevcut işlerinde devam edebilmeleri veya yeni bir iş bulabilmeleri de yeni beceri ve donanımlara sahip olmaları ile mümkündür. Bu durum, işletmelerin çalışanlarını kaybetmemek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelmeleri için gereklilik arz etmektedir (Muradova, 2007, 80).

### **2.1.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

İç ve dış çevreler işletmeleri ortaya çıkan yeni gereksinimler neticesinde değişime zorlamaktadır. Eğitim ve geliştirme, örgütsel yapılanmanın yeni duruma çabuk adaptasyonuna sunduğu katkı sebebiyle söz konusu değişim döneminde mühim unsurlar olmaktadır. Bu süreçte eğitim ve geliştirmenin rolü öncelikle eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlarken detaylı tüm aşamaları Şekil 1’de gösterilmiştir. Eğitim ve geliştirme sürecinin herhangi bir aşamasında yapılan bir değişiklik tüm sistemi etkilemektedir. Bu sebeple bir eğitimcinin eğitim ve geliştirme sürecinin tüm aşamaları hakkında net bir anlayışa sahip olması önemlidir. Bu süreci genel olarak tanımlamak gerekirse üç aşaması vardır: planlama, uygulama ve değerlendirme.

Planlama aşaması, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve müfredat geliştirme faaliyetleri kapsar. Uygulama aşaması, bir eğitimcinin eğitim planını etkinleştirdiği noktadır. Bir başka deyişle, bir eğitim programını uygulamaya koyma sürecidir. Değerlendirme aşaması, faaliyetlerin uygunluk, etkinlik ve etkilerini amaçlarına göre belirleme sürecidir.

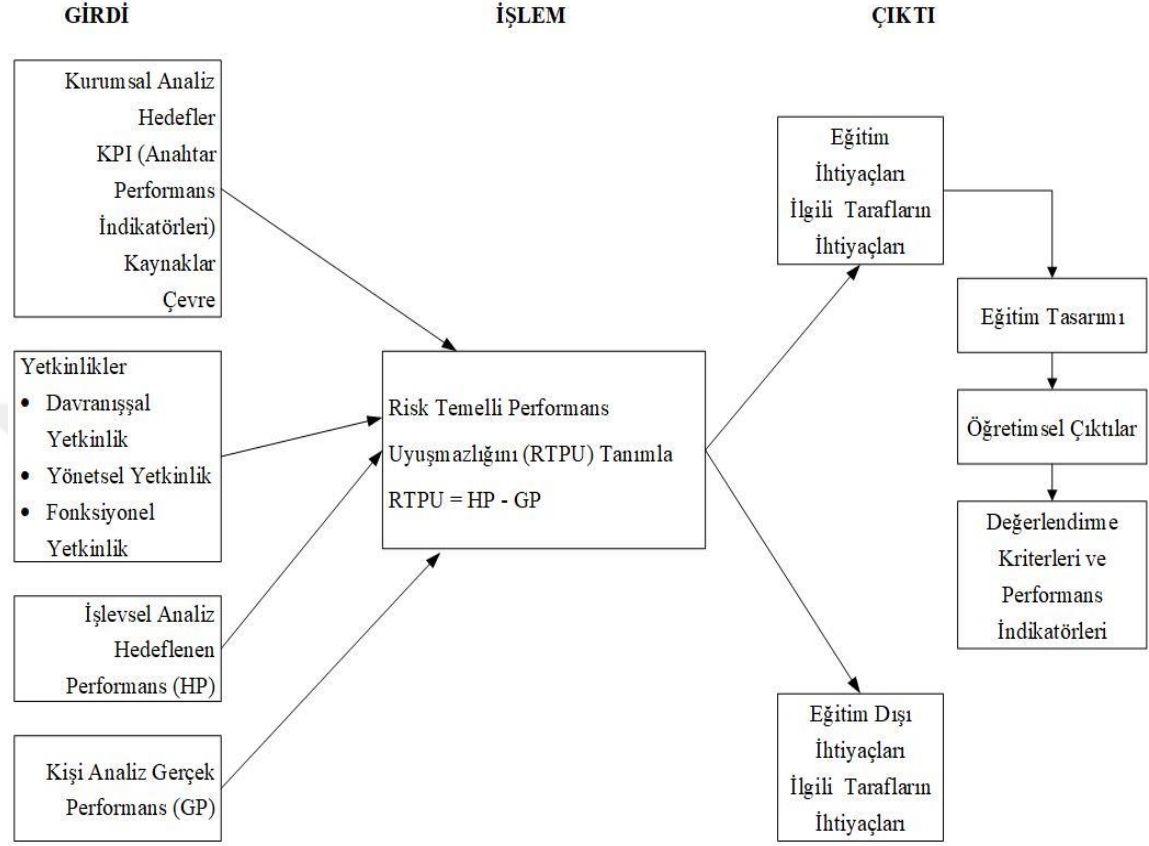
## Şekil 1. Eğitim ve Geliştirme Süreci Modeli



Kaynak: Randy L. De Simone, David M. Harris, Human Resource Development, Second Edition, Dryden Press, 1998, 19'den uyarlanmıştır. 2019, Ders Notları.

Eğitim ihtiyaç analizi, çalışanların hangi bilgi, beceri ve tutum eksikliği içinde olduğunun ve bu açığın nasıl ve ne zaman kapatılabileceğinin sistematik olarak incelenmesidir (Erkoç, 2006, 119). Şekil 2'de eğitim ihtiyaç analiz süreci gösterilmiştir.

## Şekil 2. Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci



Kaynak: Blanchard, Nick P; James W. Thacker; Effective Training; Systemx Strategies and Practices; Prentice Hall, 1999; New Jersey; 126'den uyarlanmıştır. 2019, Ders Notları.

Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinin ardından ihtiyacın karşılanabilmesi için kapsayıcı ve spesifik amaçların da tanımlanması gerekmektedir. Bu noktada personelin bilgi dağarcığının geliştirilmesi, problemler ve yenilik yapma eğitimleri üç ana amaç olarak sıralanabilmektedir.

## 2.2. EĞİTİMDE YETİŞKİN ÖĞRENMESİ, PEDAGOJİ VE ANDROGOJİ

### 2.2.1. Eğitimde Yetişkin Öğrenmesi, Pedagoji ve Androgoji Kavramları

Yetişkin öğrenme teorisi, yetişkinlerin nasıl öğrendiğine ilişkin bir teoriye duyulan ihtiyaçtan doğmuştur. Formel eğitim kurumları yanında birçok eğitim teorisi gençleri ve çocukları eğitmek için geliştirilmiştir. Pedagoji, öğrenme, kapsam, yöntem ve

değerlendirilmesi ile ilgili karar almada eğiticiye büyük sorumluluk yüklemektedir. Formel eğitim teorilerinin sınırlarını kabul eden eğitim psikologları; androlojiyi geliştirmişlerdir (Erkoç, 2006, 535).

Yunanca “paid” (çocuk) ve “agogos” (bir şeyin yol göstericisi) anlamına gelen kelimelerden türetilen pedagoji kavramı, “çocuklara öğretme bilimi veya çocuklara öğretme sanatı” manasında kullanılmaktadır. 7.-12. yüzyıllar arasında Avrupa’daki manastır ve katedrallerdeki öğrenme ve öğretme deneyimlerinin çıktısı durumundaki varsayımlara dayanan pedagojik eğitim modeli, 1800’lü yıllarda okulların kurumsallaşmasından sonra da önemini korumuştur (Knowles, 1996; Knowles, Holton ve Swanson, 2015; Usman, 2015). Çağdaş eğitim sisteminin pedagojik model üzerine kurulmuş olması neticesinde örgün öğretim hayatı ile pedagojik model genellikle hep birlikte algılanmaktadır.

Pedagojinin ilgi alanı, yeni doğan ile yetişkin arasındaki insanların eğitimidir.

Knowles’ın (1996) pedagojik modeldeki öğrenenlerle ilgili varsayımları şunlardır:

1. Öğrenenlerin öğrendiklerini gerçek hayattaki pratik alanlarını bilmelerini gerekmez, dersi veya sınıfı geçmeleri için öğreticinin öğrettiklerini öğrenmek zorunda olduklarını kavramaları gerekmektedir.
2. Öğrenen öğreticiye bağlı olduğundan, kişiliğe de bağımlı kişiliğe dönüşür.
3. Öğrenenin deneyimlerinin öğrenme kaynağı olarak pek değeri yoktur, önemli olan öğretici, ders kitabı ve ders materyalleridir.
4. Öğrenenler derslerinden geçmek için öğreticinin öğrenmeleri gerektiğini söylediği şeyi öğrenmeye hazır olmalıdırlar.
5. Öğrenenlerin konu merkezli öğrenmeye meyillidirler ve deneyimleri de konunun içeriğine göre düzenlenmektedir.
6. Öğrenenler; not, öğretenin onayı, takdiri veya kınaması, ebeveyn baskısı gibi dış güdüleyici etkilerle motive olurlar.

Yunancada yetişkin anlamına gelen “andr” ve rehberlik manasına gelen “agogos” sözcüklerinden türetilen androgoji kavramı “yetişkinlerin öğrenmesine yol gösterme sanatı” olarak tanımlanabilmektedir. 1970’lerde pedagojik eğitim modelinin antitezi olarak androgojik eğitim modelini kurmaya çalışan Malcolm Knowles, yetişkin öğrenenlerin tipik özelliklerini ortaya koyan araştırmalardan yola çıkarak bir dizi hipotez geliştirmiştir. Bireyin bağımlılık derecesinin yaşamının ilk yıllarında yüksek, ergenlikle birlikte azalma eğilimine sahip öz-idareli birey davranış yapısına sahip olduğunu ileri süren Knowles, bireyin kendi yaşamından sorumlu olması durumunu ifade eden “psikolojik olgunlaşmaya” dikkat çekmekte ve öz-idareliğe ait benlik kavramının yaşamın ilk evrelerinde başladığını dile getirmiştir (Knowles, 1996).

Malcolm Knowles, yetişkin öğrenme teorisi ile sıklıkla bağdaştırılmaktadır. Knowles yetişkinlerin öğrenmesine ilişkin geliştirdiği varsayımlar;

1. Yetişkinler, neden öğrendiklerini bilmeye gereksinim duyarlar. Dolayısıyla kolaylaştırıcının ilk görevi; öğrenenlerin bilme gereksinimlerinin farkına varmalarına yardım etmektir.
2. Yetişkinler, kendi kendilerini yönetme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle yetişkinler için öğrenme yaşantıları düzenlenirken onların öz-yönetimli öğrenenler oldukları göz ardı edilmemelidir.
3. Yetişkinler öğrenme ortamına daha fazla işle ilgili deneyim getirirler. Yetişkin öğrenmesinde nitelik ve nicelik bakımından değişik olan tecrübeler, yetişkin eğitimi açısından çeşitli sonuçlar doğurur. Bu yüzden yetişkin eğitiminde tecrübelerden öğrenme imkanı sağlanmalıdır.
4. Yetişkinler öğrenme sürecine, sorun odaklı bir yaklaşım tarzıyla giderler. Bu yüzden yeni öğrenmelerin, yetişkinin hayatında görevlerini yerine getirmesine veya karşısına çıkan sorunlarla başa çıkmasına yardım etmesi onların öğrenme sürecine katılmalarını kolaylaştırır.
5. Yetişkinler öğrenmeye iç ve dış unsurlar vasıtasıyla motive olurlar.

Etkili bir eğitim programı yetişkin öğrenmenin ilkelerini göz önünde bulundurur. Bir eğitim programı tasarlarlarken, öğretim tasarımcıları yetişkinlerin neden eğitimde

olduklarını bilmenin ve eğitimi gerçek yaşam durumlarına uygulayabilmenin öneminin farkındadır.

Yetişkin öğrenenlerin öğrenim sürecinde kendi kişisel kararlarını almaları da önemlidir. Katılımcılardan fikirlerini veya tepkilerini paylaşmaları için gönüllü olmaları istenmelidir. Dikkate alınması gereken bir diğer husus, yetişkinlerin zaten çok fazla yaşam yaşadıkları ve bu deneyimlere saygı duyulması ve aktivitede kullanılacak önemli bir kaynak olarak tanınması gerektiğidir.

### **2.2.2. Pedagoji ve Androgoji Arasındaki Farklar**

Pedagoji ve androgoji yaklaşımların öğrenen, öğretene, eğitimin rolü, metodu ve amacı gibi başlıklar altında sıralanabilecek birçok farkı bulunmaktadır. Androgojik yaklaşımda öğretene otoriter, mutlak bilgi sahibi ve aktarıcı değil, aksine öğrenenin enformasyon ve tecrübelerine önem veren ve onunla beraber hem öğrenmeye hem de müfredata dahil konuları kategorize etmek yerine öğrenenin ihtiyaçlarına yönelik becerileri geliştirmeyi hedefleyen bir profil çizmektedir. Androgojide öğrenen etkin, sorgulayıcı, arayıcı özelliklere sahiptir ve özerk şekilde öğrenme becerisi elde etmeyi amaçlamaktadır. Metodolojik açıdan da pedagojik ve androgojik yaklaşımlar birbirinden ayrılmaktadırlar. Şekil 2’ de görüldüğü gibi pedagojik yaklaşım ezbere dayalı ve anımsayarak öğrenme sürecini kabul ederken, androgojik yaklaşım öğrenenin deneyimlerinden gelen eski bilgileri ile yeni bilgileri arasında bağ kurmayı tercih etmektedir (Akın, 2014, 279).

**Tablo 2. Pedagojik ve Andragojik Yaklaşımlar Arasındaki Farklar**

	<b>Pedagojik</b>	<b>Andragojik</b>
Öğrenen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenen, öğrendiği her şey için eğitimciye bağlıdır.</li><li>• Eğitimci/öğreten öğrettiği her şeyden ve nasıl öğrettiğinden sorumludur.</li><li>• Öğreten öğrenileni değerlendirir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenen kendini yönlendirir.</li><li>• Öğrenen kendi öğreniminden sorumludur.</li><li>• Öz değerlendirme bu yaklaşımın özelliğidir.</li></ul>
Öğrenen Deneyiminin Rolü	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenen, öğrenme kaynağı olarak değerlendirilebilecek çok az deneyime sahip olarak aktiviteye gelir.</li><li>• Eğitimcinin deneyimi en etkili unsurdur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenen daha büyük hacim ve deneyim kalitesi kazandırır.</li><li>• Yetişkinler bir diğeri için önemli bir kaynaktır.</li><li>• Farklı deneyimler yetişkin gruplarında çeşitlilik sağlar.</li><li>• Deneyim, kendini tanımlamanın kaynağıdır.</li></ul>
Öğrenmeye Hazır Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenenlere bir sonraki ustalık seviyesine çıkmaları için öğrenmeleri gerekenler anlatılır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herhangi bir değişikliğin öğrenmeye hazır olma durumunu tetikleme mümkünüdür.</li><li>• Bilme ihtiyacı, birinin hayatındaki bazı yönlerde daha etkili performans göstermesi açısından önemlidir.</li><li>• Olduğu, olmak istediği ve olması gereken yer arasındaki farkı değerlendirebilme yeteneğidir.</li></ul>
Öğrenme Yöntemi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hatırlayarak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlişkilendirerek</li></ul>
Öğrenmeye Yönelim	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenme, belirlenen konuyu edinme sürecidir.</li><li>• İçerik üniteleri konunun mantığına göre sıralanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenenler bir görevi yerine getirmek, bir sorunu çözmek, daha tatmin edici bir şekilde yaşamak isterler.</li><li>• Öğrenme gerçek hayattaki görevlerle bağdaşmalıdır.</li><li>• Öğrenme, belirlenmiş konulardan ziyade yaşam/iş durumlarına göre düzenlenir.</li></ul>
Öğrenme Motivasyonu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öncelikle dış baskılar, puan rekabeti ve başarısızlığın sonuçlarıyla motivasyon sağlanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İç motivasyon kaynakları: Öz saygı, tanınma, daha kaliteli yaşam, öz güven, kendini gerçekleştirme.</li></ul>

Kaynak: <https://www.educatorstechnology.com/2013/05/awesome-chart-on-pedagogy-vs-andragogy.html>



### **2.2.3. Pedagoji ve Androgoji ile Öğrenme**

#### **2.2.3.1. Pedagoji ile Öğrenme**

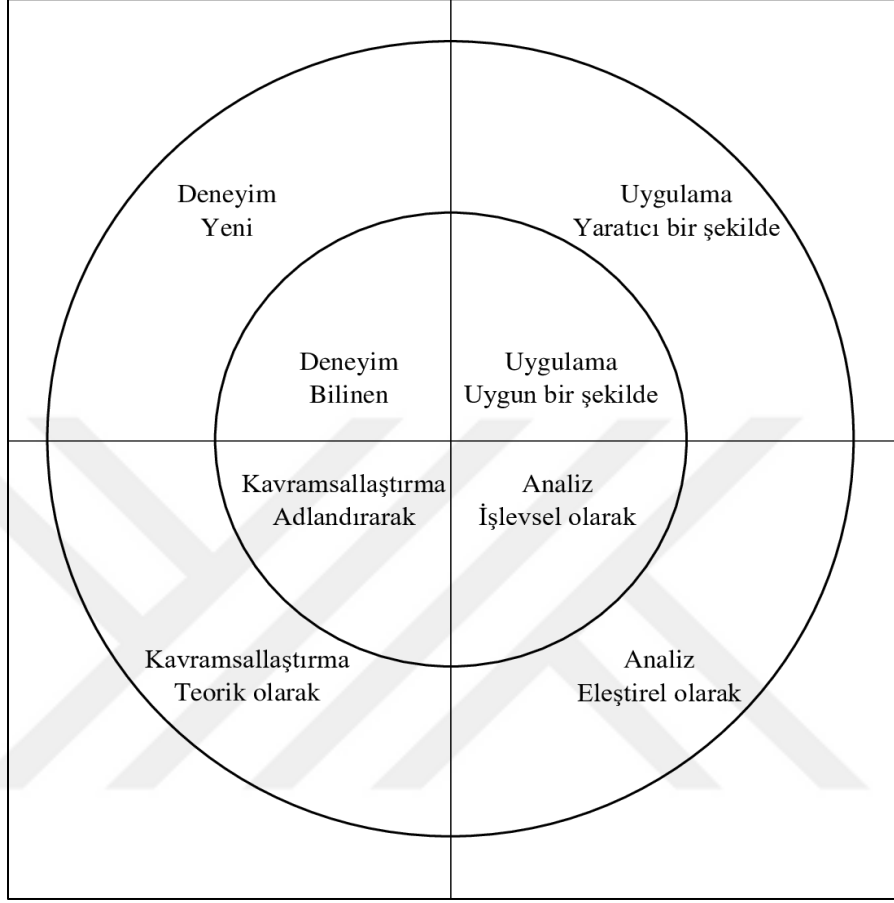
Tasarım Pedagojisi ile öğrenme, her biri bilgi edinmenin değişik bir yolunu ifade eden faaliyet türleri olan sekiz bilgi sürecini kullanmaktadır.

Öğrenme ortamlarının tasarımcıları olan öğretmenler, bu süreçlerin herhangi bir karışımını ya da sırasını tercih edebilirler. Her bir aktivite altında yatan bilgi sürecinin gösterilmesinin amacı, öğretmenlerin öğrenenler için en uygun öğrenme etkinliklerinin aralığını ve sırasını düşünmelerini sağlamaktır.

Öğretmenler bilgi süreçlerini, öğrenme programlarını tasarlamak, belgelemek ve dağıtmak için bilgi istemi olarak kullanırlar. Bu bilgi süreçleri “tasarımla öğrenme” olarak adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda, öğretici yansıtıcı bir öğrenme deneyimi tasarımcısı olur ve planları öğrenmek için paylaşılabılır tasarımlar haline getirir. Bilgi süreçlerinin dikkatli ve uygun bir şekilde konumlandırılması, üst düzey düşünme becerilerini ve daha derin öğrenmeyi geliştirmeyi amaçlar.

### Şekil 3. Pedagojik Öğrenme Modeli



Kaynak: <http://newlearningonline.com>.

#### Deneyim;

- Bilinen - öğrenenler kendi deneyimlerini, ilgi alanlarını ve bakış açılarını yansıtırlar.
- Yeni - öğrenenler yabancı bir şeyi gözlemler veya onlara katılırlar; yeni durumlara veya içeriklere daldırılmışlardır.

#### Kavramsallaştırma;

- Adlandırarak - öğrenenler kategorileri gruplandırır, sınıflandırma terimlerini uygular ve bu terimleri tanımlar.
- Teorik olarak - öğrenenler kavramları kullanarak genellemeler yapar ve kavramları kavram haritalarında veya teorilerde birbirine bağlar.

Analiz;

- İşlevsel olarak - öğrenenler mantıksal bağlantıları, sebep-sonuç, yapı ve işlevi analiz eder.
- Eleştirel olarak - öğrenenler kendi ve diğer insanların bakış açılarını, ilgi alanlarını ve amaçlarını değerlendirir.

Uygulama;

- Uygun bir şekilde - öğrenenler gerçek dünya durumlarına yeni öğrenmeyi uygular ve geçerliliğini test eder.
- Yaratıcı bir şekilde - öğrenenler yenilikçi ve yaratıcı olan dünyaya müdahale eder veya öğrenmelerini farklı bir bağlama aktarırlar.

### **2.2.3.2. Androgoji ile Öğrenme**

Malcolm Knowles'a göre androgoji yetişkin öğreniminin sanatı ve bilimidir, dolayısıyla androgoji her türlü yetişkin öğrenimini ifade eder (elearningindustry.com, 2013, The Adult Learning Theory - Andragogy - of Malcolm Knowles). Knowles'ın teorileştirdiği gibi androgojinin altında yatan beş varsayımı aşağıdaki gibidir:

1. Benlik kavramı: Birey olgunlaştıkça benlik kavramı da değişime uğrar ve bağımlı bir karakter olmaktan sıyrılarak öz-idareli bir insan olmaya doğru hareket eder.
2. Yaşantı zenginliği: Birey olgunlaştıkça öğrenme için bir kaynak haline gelen tecrübesi de artar.
3. Öğrenmeye hazır olma: Birey olgunlaştıkça giderek daha fazla sosyal rollerinin gelişimsel görevlerine yönelik öğrenmeye daha hazır olur.
4. Öğrenmeye yönelim: Birey olgunlaştıkça, öğrendiklerini ertelemek değil, onları anında hayata geçirmek ister. Konulara öğrenmek için değil, uygulamak için yaklaşır.
5. Öğrenme motivasyonu: Birey olgunlaştıkça, öğrenmeye yönelik motivasyonunu da içselleştirir (Knowles, 1984, 11; Baltaş, 2009, 245).

## **2.3. KURUMSAL AKADEMİLER**

### **2.3.1. Kurumsal Akademi Kavramı ve Tarihi**

Kurumsal akademilere yönelik ilginin giderek artmasına rağmen, bir kurumsal akademiye oluşturan unsurların belirlenimine dair tartışmalar da devam etmektedir. Literatürde kurumsal akademinin iki farklı tanımı ağırlıklı olarak kabul edilmektedir. Bunlardan ilkinine göre kurumsal akademiler, günlük eğitim konularına odaklanan fonksiyonel bir uygulamadır. Meister'in (1998, 38) belirttiği gibi kurumsal akademiler, hem çalışanlar hem de müşteriler ve tedarikçiler gibi değer zinciri üyelerinin eğitimi için merkezi stratejik bir şemsiye konumundadır. Kurumsal akademiler yalnızca kurum kültürünün yaygınlaştırılmasında ve yalnızca iş yönelik kabiliyetlerin gelişmesine yönelik değil, aynı zamanda öğrenmeyi öğrenme, liderlik, yaratıcı düşünme ve problem çözme gibi becerilerin geliştirilmesini de yardımcı olan bir araçtır.

İkinci tanım ise, kuruluş ile beşeri sermaye arasındaki uzun vadeli gelişime dayanan stratejik yaklaşımdır. Walton'a göre (1999, 412), kurumsal akademilerin tanımında kurumsal bilgi yaratma ve yöneticinin stratejik odağı vurgulanmalıdır. Kurumsal akademiler, bir örgütün resmi öğrenme ve bilgi oluşturma faaliyetleri ve süreçlerini kapsayan tanımıyla giderek daha popüler bir hal almaktadır.

Diğer yandan, kurumsal akademilerin gelişimi konusunda fikir öncülerinden kabul edilen Mark Allen, bir kurumsal akademiye "bireysel ve örgütsel öğrenmeyi, bilgi birikimini ve bilgeliği geliştiren faaliyetler yürüterek, kendi misyonunu gerçekleştirme için ana kuruluşuna yardımcı olmak üzere tasarlanmış, stratejik araç niteliğindeki eğitim kurumu" olarak tanımlamaktadır (Allen, 2010, 25-29)

Personelin yetkinliğini ve kabiliyetinin gelişmesine yardım eden kurumsal akademiler, aynı zamanda üst düzey performans ve liderliği merkeze almakta ve kurumsal stratejik amaçlarla bütünleştirmektedir (El-Tannir, 2002, 76).

Guierci'ye göre (2010, 291), eğitim süreci yönetimini üstlenen kurumsal akademiler, örgütün değişik kademelerinde organizasyon stratejilerini hayata geçirmek için personele, ortaklara ve tedarikçilere yönelik olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Kurumsal akademileri kurumun iş stratejilerini ve amaçlarını hayata geçirmek amacıyla personel, müşteri ve tedarikçilere eğitim sunan yapılar şeklinde tanımlayan Corporate University Xchange'ye göre kurumsal akademiler ayrıca tüm eğitim faaliyetlerinin koordinatörlüğünü de üstlenmektedir (Gould, 2005, 508).

Avrupa Kurumsal Akademileri ve Uluslararası En İyi Uygulama Ağı (ECUANET) kurumsal akademiye şöyle tanımlamıştır (ECUANET, 2010, 291-308):

İş odaklı edinimi eyleme dönüştürmeyi birinci görevi bilen kurumsal akademiler; kurumsal plan, amaç ve strateji ile eşgüdümlü olmak durumundadır. İşteki mükemmeliyeti çalışan performansını artırmak suretiyle entelektüel sermayeden değer üreterek sağlayan kurumsal akademiler, realist öğrenme süreçlerini uygulayarak tecrübe ve kariyer geliştirme olanaklarını canlı tutmakta ve kilit personelin de buna göre belirlenmesine yol açmaktadır.

Kurumsal akademiler, ilk olarak 20. yüzyılın ilk çeyreğinde General Motors (GM) ve General Electric (GE) gibi önemli üretici firmaların öncülüğünde çalışanların rutin işleri yürütmek ve gerek becerileri sağlamak için iç eğitim işlevleri geliştirmeleri neticesinde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır (www.cuenterprise.com).

20. yüzyılın ortalarında eğitim ve gelişim nedeniyle teknolojinin gelişmesi, küreselleşme, sanayiden bilgiye dayalı ve bilgi tabanlı ekonomiye geçiş, artan rekabet insan kaynakları ve eğitim koşullarını etkilemiştir.

Bu değişikliklere yanıt olarak, 1950'lerin ortalarında ilk kurumsal akademiler geliştirildi. Uzun dönem aynı şekilde devam eden kurumsal akademiler, 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde şirketlerin stratejik öğrenme süreçlerinin çıktılarını

görmeleri ve bu sayede farkındalıklarının artması ile yükselişe geçmiştir (Güldamlası 2016, 7).

1990'lı yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri, Senge (1990), Beckhard (1992) ve Nolan, Goodstein ve Pfeiffer (1993) tarafından ortaya tanıtılan sistem ile düşünme ve çapraz işlevsellikteki uygulamalarla yaşam boyu öğrenme, teknolojik gelişmeler ve gelişen rekabet ortamında önemli bir kaldıraç etkisi yaratacağına inanmaya başladılar. Bu sistemin temelinde mevcut insan kaynaklarından ve eğitim süreçlerinden stratejik insan kaynakları yönetimine, entegre uygulamalarla, sürekli kalkınma desteğiyle hareket etmek gelmektedir ([www.cuenterprise.com/777about/cuhistory.php](http://www.cuenterprise.com/777about/cuhistory.php)).

Soğuk Savaşın sona ermesi ve küresel ticaret engellerinin kaldırılmasıyla birlikte küreselleşme kurumsal öğrenmede baskın bir faktör haline geldi. Çokuluslu şirketlerin sayısındaki artış, kurumsal akademilerin küreselleşmesinin yanı sıra, birden fazla yerde bulunan şirketlerin bilgi, yetkinlik ve iş modellerinin dolaşımını sağlama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır ([www.cuenterprise.com/777about/cuhistory.php](http://www.cuenterprise.com/777about/cuhistory.php)).

Son yüzyıla baktığımızda özellikle Amerika'da ortaya çıkan ve 1990'lardan sonra küreselleşme ile Avrupa ve Asya'ya yayılan kurumsal akademiler mevcut haliyle, kuruluşların tüm işgücü zincirleri boyunca stratejik, sürekli ve sonuç odaklı öğrenmeyi bütünleştirdiği bir süreçtir.

Küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte 20. yüzyılın son 10 senesinde ise Avrupa ve Asya'ya yayılan kurumsal akademiler, kuruluşların tüm öğretim ihtiyaçlarını bütünleştirmiştir. Kurumsal akademilerin Türkiye'de ilk defa kullanımı ise 2001 krizi sonrasında bankacılık ve finans sektörü kuruluşlarının uzaktan eğitim ve iç eğitim süreçlerini iyileştirmeye gereksinim duymaları ile başlamış, ardından da telekomünikasyon şirketlerinin rekabetçiliğini desteklemeye yönelik faaliyetlerine devam etmiştir (Güldamlası, 2016, 8).

Türkiye’de günümüzde kurumsal akademiler, bireyin potansiyelini hayata taşımak, kurumun sürdürülebilirliğini en üst düzeyde yönetmek ve toplumsal değer oluşturmak gibi konularda hizmet vermektedir.

### 2.3.2. Kurumsal Akademilerinin Gelişim Aşamaları

Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) Gavin Brown (2006), Kurumsal Akademiler için dört gelişim aşaması belirlemiştir. Her bir aşama önceki aşamayı içermektedir. Bir aşama bittiğinde sonraki aşamaya devam edilmelidir. (Lindeman, 2011).

- **Aşama 1 - Rasyonelleşme:** Bu aşamada bulunan Kurumsal Akademinin ilk hedefi şirketi operasyonel verimliliğe ulaştırmaktır. Bunun için bilgi, beceri merkezi rolünü üstlenir. Kurumuna özel hangi programların geliştirilmesi, hangi programların dış kaynaklardan sağlanacağına bütçesi, insan kaynaklarının yeterliliğine göre karar verir. Bu aşamada programların büyük bir çoğunluğu dış kaynaklardan sağlanır. Bu nedenle akademi yöneticisi ve çalışanlarının eğitim servis sağlayıcılar pazarına hakim olması doğru programları seçmesi ve oluşturması açısından oldukça avantaj sağlar. Akademi sadece doğru bilgi kaynaklarına ulaşmak için şirketine yön verme rolü oynar.
- **Aşama 2 - Kurumsallaşma:** Kurumsal Akademi şirketinin iş birimlerini destekleyecek şekilde kuruma özgü öğrenme etkinliklerini geliştirme ve bilgi paylaşımı için eğitim ihtiyaçlarını analiz eder. Kurumsal akademi taktiksel bir iş ortağı haline gelir. Onların saygınlığını kazanmayı öncelik olarak belirler. Şirkete katacağı en büyük katma değer, geliştirdiği eğitim programları ve profesyonel destek uygulamaları arasında sinerji oluşturmasıdır.
- **Aşama 3 – Şirket Stratejisinin Uygulanması:** Bu gelişim aşamasında, Kurumsal Akademi, stratejik üst yönetim ile doğrudan bağlantılıdır. Amaç, şirketin işlerini destekleyecek şekilde akademi ve insan kaynakları çalışanları arasında işbirliğidir.

Kurumsal Akademi geliştirdiği eğitim programları ile şirketin stratejilerini anlaşır kılmasının yanı sıra hayata geçirilmesi için nclk eder.

- **Aşama 4 – Gelecek Merkezi:** Kurumsal Akademi “değişim aracısı” olarak kullanılmakta ve yeni iş konseptlerinin geliştirilmesinde aktif bir biçimde rol almaktadır. Stratejik yenilenme bu aşamada amaçtır. İnsan Kaynakları stratejik yenilikçi rolünü üstlenir. Çalışanlar, yeni bilgi üretmeyi amaçlayan araştırma projelerine katılmaktadırlar. Böylece organizasyon için önemli rekabet avantajları yapılandırılır. Organizasyonel bilgi oluşturulur ve bu yeni bilgi bir stratejinin temeli haline gelir.

### 2.3.3. Kurumsal Akademilerinin Sınıflandırılması

Kurumsal akademilerin rollerini ve odaklandığı alanları anlamak için bazı akademisyenler tarafından bir kısım sınıflandırmalar yapılmıştır.

Kurumsal akademilerin faaliyet alanlarını ve amaçlarını doğru şekilde belirleyebilmek için akademisyenler bir dizi sınıflandırma yapmışlardır. Misyon ve hedeflere odaklanma açısından kurumsal akademileri  modele ayıran Fresina’ya göre (1997):

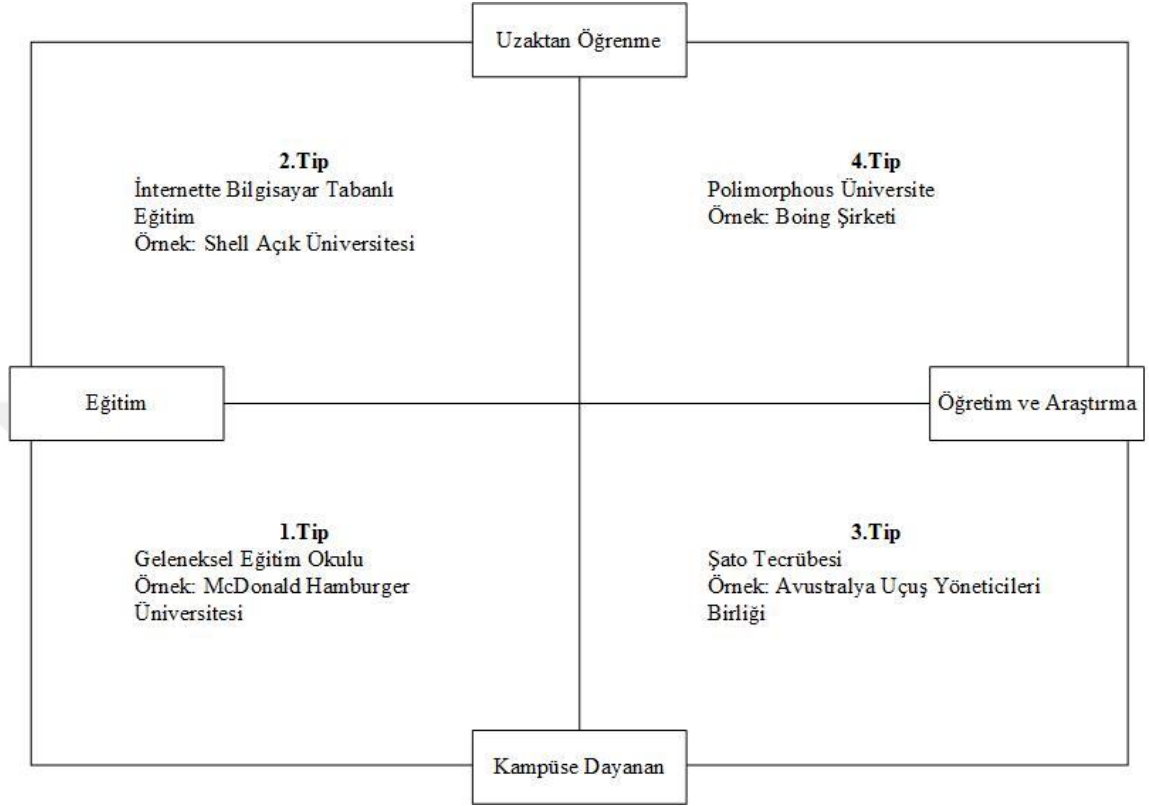
1. Model: Kurumsal akademilerin temel rolü kurumu güçlendirmek ve daimi kılmak amacıyla operasyonel kusursuzluğu sağlamak için öğrenen bireye odaklanmaktadır.
2. Model: Sistem, politika, strateji ve değerlerin değişmesi gerekliliği doğduğunda kurumsal akademiler değişim sürecinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu noktada kurumsal akademilerin temel görevinin değişime yardımcı olmak ve nclk etmektir denilebilmektedir.
3. Model: şirketi şekillendirme ve yönetmede birinci g olarak görülen kurumsal akademiler, bu gücü yalnızca st yönetimin kurumsal eğitimin önemini kavraması neticesinde verdiği yetki ile kullanabilmektedir.



Kurumsal akademileri öğrenme felsefesi açısından inceleyen Walton da üç kuşağa ayırmıştır. Buna göre Birinci Kuşak kendini kurumsal akademi olarak adlandırmasına rağmen geleneksel eğitim ve geliştirme metotlarından çok az farklı ayrılmakta, kurum değerlerinin kazanılması ve geliştirilmesine önem vermektedir. Organizasyonel öğrenmeye dair daha geniş stratejileri içeren ancak buna rağmen mekan bağımlılığı devam eden akademiler ise İkinci Kuşaktır. Üçüncü ve son kuşak ise, öğrenme süreçlerini sanal öğelerle birleştirmekte ve entelektüel sermayenin gelişimine yönelik geniş kapsamlı stratejiler üretmektedir (Walton, 1999 aktaran: Prince ve Beaver)

Kurumsal akademilerin anlaşılmasına yönelik yeni bir yaklaşım geliştiren Taylor ve Paton'a göre (2002) ise, kurumsal akademileri iki boyutta ele almışlardır. Öğrenme sürekliliği ve uzamsal organizasyon şeklinde adlandırılan bu boyutları tek modelde bir araya getiren Taylor ve Paton, Şekil 4'te gösterilen modeldeki 1. tip kurumsal akademiler iç operasyonlarında tutarlılık, kalite ve verimlilik için gereken becerileri sağlamaya odaklanırlar. 2. tip kurumsal akademiler eğitim harcamalarını azaltmaya ve bilgileri daha hızlı bir şekilde iletmeye gerek duyulan organizasyonlara değinmiştir. "Şato Tecrübesi" şeklinde isimlendirilen 3. tip kurumsal akademilerde yüz yüze eğitimler verilirken, üniversitelerle iş birlikleri yapılarak personelin gelişimi için fırsat yaratılmaktadır. "Polimorphosus Üniversite" diye de adlandırılan 4. tip kurumsal akademiler ise çeşitli şekillerde desteklenen (e-learning, hareketli öğrenme, yerleştirme vb.), geniş bir öğrenim yelpazesini kapsar. Bununla birlikte, stratejik önceliklerin algılarının değişmesine cevaben formun ve odağın oldukça sık değişebileceği anlamında da polimorf bir yapı vardır (yeniden yapılanma). Kullanımı artan ve internetle harmanlanmış öğrenme yapıları ve öğrenme, çok hızlı hareket eden bir endüstride profesyonel güncelleme ile çevrimiçi bir dergi aracılığıyla sağlanır. (Taylor ve Paton, 2002, 19-31).

#### Şekil 4. Kurumsal Akademilerin Sınıflandırılması



Kaynak: Taylor, S., Corporate Universities-Historical Development, Conceptual Analysis & Relations with Publicsector Higher Education, London, 2002

Rademakers ise kurumsal akademileri operasyonel, taktiksel ve stratejik olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmıştır (Jansink, 2005, 40-57).

### Şekil 5. Kurumsal Akademilerin Gelişim Safhaları

Özellikler	Operasyonel	Taktiksel	Stratejik
Kurumsal Akademi Türü	Gelişkin eğitim bölümü	Enformasyonun omurgası	Enformasyon fabrikası
Hedef	Etkinlik	Örgütsel amaçlarla ilişkili	Eş zamanlı gelişim
Strateji ile ilişki	İndirekt ve reaktif	Direkt ve reaktif	Direkt ve proaktif
Ana faaliyet	Eğitim faaliyetlerini birleştirme	Stratejiye dönük eğitimler	Eğitim ve araştırma ile stratejilerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi

Kaynak: Jansink,F, "The Knowledge-Productive Corporate University", Journal of European Industrial Training, Cilt 29, Sayı 1, ss..40-57, 2005.

Operasyonel safhada dağınık eğitim faaliyetleri merkezileştirilmiştir. Taktiksel evrede kurumsal akademilerin öncelikleri ve uygulayacağı programın içeriği belirlenmektedir. İleri safha olan stratejik evrede, kurumsal akademilerin çalışanlar ve öğrenenleri stratejik olarak uygun bilgiyi üretmek için araştırmalara odaklanmaktadır. Organizasyonun yaşaması ve ilerlemesi için ihtiyaç duyulan yeni bilgiler yalnızca bu safhada üretilmektedir (Jansink, 2005, 40-57).

#### 2.3.4. Kurumsal Akademilerin Şirket İçerisindeki Konumu

Kurumsal akademiler üzerine yaptığı çalışmalarla dikkati çeken Allen, kurumsal akademilerin eğitim verme ya da organizasyon kültürüne ileri taşıma konusu ile ilgilenmek yerine daha çok örgütsel başarıda kilit role sahip olan stratejileri desteklemek için görev yaptıklarını ileri sürmektedir (Allen, 2012: 9). Nonaka'ya (1991: 97) göre ise, birçok üst düzey yönetici "öğretim organizasyonuna" sahip olmanın önemini bilincindedir ve araştırmalar da en iyi inovasyon, yetenek ve verimliliğin gerçek anlamını kavramış durumdadırlar.

Knowledge Asset Management isimli bir şirkette üst düzey yöneticilik görevinde bulunan Lauric Bassi ve Daniel McMurrer, beşeri sermayenin gelişimine normalin iki katı kadar daha fazla yatırım yapan kurumların performansını izlemişler ve Standart&Poor endeksine göre %17 - %35 oranlarında daha fazla çalışan verimliliğini elde ettiğini tespit etmişlerdir (Bassi, 2000, 2).

Şirket çalışanlarının organizasyonel, mesleki ve şahsi gelişimlerinin yönetilmesinin yanı sıra kurum kültürü ile bütünleşen öğrenme kültürünü de daim kılan kurumsal akademiler, şirketlere rekabet avantajı sağlayacak sermayenin sağlanmasından da sorumludurlar.

Üstlendiği sorumluluklarla içerikleri doğru şekilde bütünleştiren, doğru katılımcı profili ile doğru öğrenme metodunu kullanan ve geniş bir araştırma kaynağı sağlayan kurumsal akademiler, aynı zamanda örgüt kültürünü güçlendirmeyi ve teşvik etmeyi de görev edinmektedirler.

Jansink, Kwakman ve Streumer'e göre kurumsal akademiler, şirketlerin kısa, orta ve uzun dönemli stratejilerini desteklemeli ve şirketin aktif olarak yer aldığı faaliyetleri yürütmelidirler. Dealtry'ye göre ise kurumsal akademiler, üst yönetimin en önemli amaçlarından biri olan tüm yöneticilerin ve personelin kurum kültürünü tekrar şekillendirmelerine ve stratejik öğrenmeyi gerçekleştirmelerine yönelik temel yürütme faaliyetlerine odaklanmalarına olanak tanıyan koşulların dinamik kombinasyonudur. (Jansink, 2005, 40-57).

Kurumsal akademilerin idaresi; kurumsal strateji, kurumun faydalı öğrenme süreçleri ve gelişim amaçları açısından geleneksel bir üniversite ya da işletme okulundan daha farklı şekilde gelişmektedir. Mevcut tüm tecrübelerin ötesine geçecek stratejik politika ve hedeflerin hızla değişen öğrenim ve gelişim tabiatıyla buluşmasına imkan tanıyan kurumsal akademiler, idare disiplininin gerçek zamanlı dinamik unsurlarıyla yaratıcı ve doğru bir şekilde birleşmeleri neticesinde ortaya çıkan kompleks yapılardır (Güldamlaş, 2016, 19).

Bu süreci etkili bir şekilde gerçekleştirmek, tüm değişik yatırım ve fayda alanlarını açıkça tanımlayan bir anlayış çerçevesine sahip olmaktan geçmektedir. Kurumsal Akademi Modeli, kurumsal akademinin tam anatomisini karar alanları açısından tanımlayarak bu yönetim çerçevesini sunmaktadır. Bu karar yapısı, kurumsal akademi geliştirme sürecinin tüm temel işlevlerini kademeli olarak daimi olarak tanımlamaktadır.

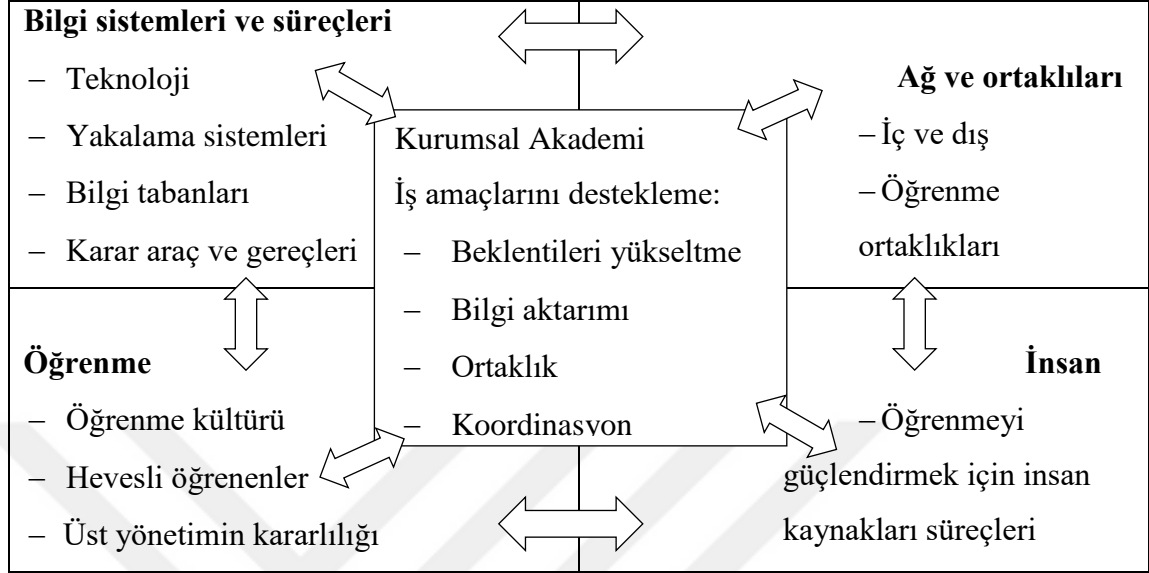
Faaliyetlerine göre kurumsal akademiler dört düzeyde incelenmektedir. Bunlardan ilki, personele iş veya yetkinlikleri ile ilgili belirli eğitimleri sunan eğitim birimleri düzeyidir. İkinci düzey, varlık nedeni eğitimin yanında yönetim geliştirme program sunmak olan kurumsal akademilerin yönetici davranışlarında da farklılık yaratmak için tasarlanan eğitim programlarıdır. Üçüncü düzey ise, akademik krediler sağlayacak kurslar sunmaktır. Ancak bu durum akreditasyon gerektirdiğinden ve zorlu bürokratik şartları bulunduğundan çok az sayıda kurumsal akademi bulunmaktadır. Çalışanlarının lisans veya lisansüstü unvanlarını kullanmak isteyen şirketlerin denklik vb. gibi zorluklar nedeniyle geleneksel üniversiteler ile iş birliği yapmaktadırlar ve böylece de dördüncü düzeyi oluşturmaktadırlar. (Güldamlaşı 2016, 21).

### **2.3.5. Kurumsal Akademi Modeli**

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, bir çevreye uyum sağlaması zor olan çok yönlü ve çok katmanlı kavramlardır. Bundan dolayı kurumsal akademiler, bilgi yaratma ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen sosyal, teknolojik ve örgütsel uygulamaları kolaylaştırmaya odaklanmıştır (Prince ve Stewart, 2002, 804).

Dünyada Kurumsal Akademiler öğrenme alt sistemlerini yapılandıran dört temel süreci tanımlamaktadır. Şekil 6'da Kurumsal Akademileri yapılandıran dört temel süreç gösterilmiştir. Bu süreçlerin birçoğu bazı kuruluşlarda var olduğu söylenebilir. Fakat, bu süreçler arasında koordinasyon ve entegrasyon eksiktir. Kurumsal akademinin öğrenmesini basitleştirme rolünü yerine getirebilmesi için bu asıl süreçlerin koordinasyonuna ve yardımcı olmasına gereksinim duyulmaktadır ((Prince ve Stewart, 2002, 806).

## Şekil 6. İdeal Kurumsal Akademi Modeli



Kaynak: Prince, C. Ve G. Beaver, "The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda", International Journal of Management Education, Cilt 1, Sayı 2;17,26, Mayıs 2001

**Bilgi sistemleri ve süreçleri:** Organizasyon seviyesinde öğrenme, grup seviyesinde erişilen ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun bütünü için geçerli kılınan sistem, metot, işlem, beklenen tutum ve eylem kalıpları ve her isteyen kolaylıkla erişebileceği ortak bilgi tabanlarına dönüştürülmesidir (Koçel, 2010, 428).

Etkin teknoloji kullanımını gerçekleştirememiş toplumlarda bilgi yönetim sistemini kurmak, yönetmek ve organizasyonel düzeyde öğrenmeyi sağlamak mümkün değildir. Bu noktada öğrenme süreçlerinde teknolojinin yer alması sayıca daha fazla insanı daha az maliyetle eğitmeye imkan tanımaktadır (Fulmer ve Gibbs, 1998, 177-184).

El-Tannir'e göre kurumsal akademiler günümüzde fiziki mekandan dışına taşınabilmekte ve dersler de kurumun herhangi bir noktasında gerçekleştirilebilmektedir. Materyal ve bilgilere erişim de zaman ve mekandan bağımsız olarak mümkün olduğundan, sanal bir kampüsün kurulmasına ihtiyaç duymaktadır (El-Tannir, 2002, 76-81). Collins'e göre (2001, 80-87) ise uzaktan eğitim bir kurumsal akademinin başarısı için olmazsa olmaz unsurların başında gelmektedir. Ancak eğitimde teknoloji kullanımının amaç değil, araç olduğu da göz ardı edilmemelidir. Öğrenme sürecinde bireylerin kişisel farklılıklarının da dikkate alınması gerekmektedir (Allen, 2010, 48-53).

**Ağ ve Ortaklık Süreçleri:** İkinci alt sistem, yalnızca harici ve dahili topluluklarla değil, aynı zamanda bireyler arası etkileşimi de kontrol eden sürece yöneliktir. Küresel ölçekte öğrenme ortakları ile ağlarının geliştirilmesine yönelik etkileşimi gerçekleştirmeye çalışan kurumsal akademiler, eğitim ve geliştirmede dış kaynakların da kullanılması ile birlikte e-öğrenme sürecini de hızlandırabilmektedir. Şebeke ve ortaklık sürecinin en önemli çıktısı, yeni enformasyonların elde edilmesidir (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

**İnsan Süreçleri:** Organizasyon içerisinde öğrenme, grup içerisinde güçlü ve paylaşılan değerlerin oluşturulması ile pozitif korelasyona sahiptir. Bu noktada yalnızca personelin teknolojiyi kullanma yeteneklerini geliştirmek değil, ortak hissiyat ve değerlerin oluşturulması için de süreç ve mekanizmalar yaratılmaktadır (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

**Öğrenme Süreçleri:** Eğitim ve öğretim ile desteklenen bir öğrenme kültürünün merkezde olduğu öğrenme organizasyonu şeklinde tanımlanabilecek öğrenme süreçlerinin çıktısı ise algıdır.

### **2.3.6. Kurumsal Akademilerin Avantajları**

Kurumsal Akademiler düzgün ve sistemli şekilde işletilmesiyle önemli avantajlara sahiptir. Bu avantajlar (Yetimoğlu, 2015, Şirketin Geleceğine Yatırım Merkezi: Kurumsal Akademi);

- **Şirket çalışanlarının sahiplendiği güçlü bir model olması:** Günümüz dünyasında her geçen hemen hemen her sektörde yenilikler ve teknolojik gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar iş dünyasına giriş yaptıklarında öğrenmenin hayat boyu öğrenme kavramına dönüştürülmesi gerektiğini kavramalı ve kendilerini gelişmeler doğrultusunda sürekli güncel tutmalıdırlar. Kurumsal akademi uygulamalarında çalışanlar klişe düşünme biçimi dışına çıkmayı, öğrenme tarzlarına uygun şekilde gelişimlerini süratlendirmeyi ve

bunları şirket hedeflerine uygun hale getirerek anlamlı bir biçime dönüştürmeyi öğrenmektedirler.

- **Markalaşmaya katkısı:** Kurumsal akademiler ismi, yayınları ve eğitim programları ile işletmelerin marka algısına kuvvetli bir destek sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarla müşterileri, paydaşları ve tedarikçileri de kapsamı ile yaratılan katma değerin boyutu ve etkisi artmaktadır.
- **Eğitim maliyetlerine etkisi:** Bireysel çalışanların gelişiminin maliyetleri daha ucuz hale gelmektedir.
- **Üst düzey yöneticilerin sürece dahil edilmesi:** Eğitimler, üst düzey yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini daha rahat aktarması için güçlü bir araç olmaktadır. Yapılan eğitimler aynı zamanda şirketin stratejik planlamasına katkıda bulunmaktadır.
- **Personel kaybının azaltılması:** Kurumsal Akademisi bulunan işletmelerde çalışanların, işletmelerinin kendilerine değer verdiğini düşünmesine yol açtığından dolayı kuruma bağlılıkları ve yetkinlikleri arttığından dolayı da iş tatminleri artmaktadır, böylelikle çalışan devir hızı da düşmektedir. Çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı sunan işletmelerde daha çok bağlanmaktadır. Yapılan eğitim programları ile performans değerlendirme, kariyer planlama gibi birçok insan kaynakları fonksiyonları da doğrudan desteklenmektedir. Bu aynı zamanda iş gücünün ve kaynakların etkin kullanımını da sağlamaktadır.

Akademilerin avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır.

- **Yalnızca isimden oluşan Kurumsal Akademiler:** Kimi şirketlerde var olan Kurumsal Akademiler sadece eğitim satın alıp çalışanlara verilmesine aracı olmaktadır. Fakat bu işleyiş Kurumsal Akademilerin faaliyetlerinin sadece bir kısmını karşılamakta olup, çokça eksik barındırmaktadır. Kurumsal Akademilerin



çok iyi bir planlama süreci sonunda hayata geçirilmesi gerekmektedir. Hangi çalışanların, hangi eğitimleri alması gerektiği; alınan eğitimlerin iş hayatına geri dönüşleri iyi bir şekilde ve benzeri konular analiz edilmeli ve uygulanmalıdır. Dışarıdan alınan eğitimlerin kurum içinde verilmeye başlanması ile yapı kurulmuş olmamaktadır. Şirket stratejilerine paralel olarak, ihtiyaçlar doğrultusunda ve katkı sağlayacak bir model tasarlanması ile uygulamaya geçilmelidir. Oluşturulan logonun eğitimlerde ancak gerekli standartları sağlaması halinde kullanımına izin verilmektedir.

- **Eğitimle gerçek dünya arasındaki çelişkiler:** Yapılacak çalışmaların akademik çalışmalarla kıyaslanması en önemli problemlerden birisidir. Yapılacak eğitimler mutlaka kurumsal ihtiyaçlara göre tasarlanmaktadır. Çünkü her kurumun kendisine özgü ihtiyaçları ve yöntemleri vardır. Dışarıdan sağlanan eğitimlerde bu ihtiyaçların gerçekçi olarak belirlenmesi zordur ve geniş bir bilgi birikimi gerektirmektedir. Yapılacak tüm eğitimler öncesi, eğitim konusu ile ilgili mutlaka bir analiz çalışması yapılmalı, kullanılacak yöntemler, metotlar ve çalışanların gerçek ihtiyaçları belirlenmelidir. Aksi halde verilen eğitimlerde teorik bilgi, varsayıma göre tasarlanan bilgiler ya da eğitmenin benzer kurumlardaki tecrübelerine dayalı bilgiler ile çalışmalar gerçekleştirilir ve bunlar da tam anlamıyla kurumun ihtiyaçlarını karşılayamayabilir.

### **2.3.7. Kurumsal Akademilerde Yetkinlikler**

Kurumsal Akademilerdeki yetkinlikler öğrenme çevikliği, siyah beceriler ve öz yönetim olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Buna göre öğrenme çevikliği, bir fikrin içerisinde bulunduğu yeni koşula adapte olabilme elastikiyetidir. Bilişsel esneklik bir senaryonun, uyarının, şartın değişmesine uyumdur. Örneğin, iş yaşamındaki ani değişiklikler bilginin farklılaşmasına ve yeni koşulların ortaya çıkmasına yol açarken hızlıca doğru yolu bulup başarıma becerisi öğrenme çevikliğidir. Bilişsel esneklik yalnızca yeni koşulların ortaya çıkması durumunda değil, bir paradigmayı geliştirebilecek daha iyi bir bilgiyle karşılaşıldığında da ön yargı ve inanç sistemini güncellemeye yardımcı olmaktadır.

İkinci yetkinlik olan siyah beceriler, değişimin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde bazı görevlerin ömrünün giderek kısalması neticesinde yeni yetenekler arama çabası olarak nitelendirilebilir. Bu yetenekler, bireysel kortekse ek korteksler olarak ortaya çıkarken, yılmazlık sorununu da ortadan kaldırmaktadır.

Son yetkinlik olan öz yönetim ise; caymamak, geri adım atmamak, yılmamak ve network kurmak temel özelliklerine dayanmaktadır. Bireyim negatif tecrübeleri, hatalardan ders çıkarmak şeklinde lanse edilerek, iş hayatında birçok kurumda öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır. Ancak bu deneyimler geçmişe dayalı olduğundan güncel değildirler. Bu noktada tecrübelerin simülasyon ile yaşanması, liderlerin veya yöneticilerin çalışanlara mentorluk ederek kazanımlarının gerçek yaşamda da sürdürülebilmesine olanak tanımaktadır.

### **2.3.8. Dünyada Kurumsal Akademiler**

Dünyada ‘Corporate University’ olarak nitelendirilen kurumsal akademiler birkaç farklı yaklaşım ile kurulmuşlardır. Bunların ortak özelliği, şirketi geleceğe hazırlayan, hareketli, atik, öğrenmeye hizmet ettiği gibi bilgiyi ortaya çıkarmaya da önderlik eden yapıda olmalarıdır.

Dünyadaki kurumsal akademiler ulusal ve uluslararası eğitim kurumlarıyla güçlü ilişkilere sahiptir. İnternet üzerinden eğitim ve gelişim konusunda oldukça gelişim göstermişlerdir. Bu başlık altında Dünyadaki kurumsal akademilerden bazıları incelenmiştir.

#### **2.3.8.1. Hamburger Üniversitesi**

McDonald's Şirketi'nin sahibi olduğu Hamburger Üniversitesi, ABD'nin en kalabalık üçüncü şehri olan Şikago'da yer almaktadır. Üniversite, çok çeşitli insanlara ve büyük bir şehrin tüm kültürel ve eğlence olanaklarına erişim sunmaktadır. Verdiği derslerde, bir iş

yerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusuna odaklanan Hamburger Üniversitesi, geleceğin yöneticilerine mağazalarda satışları arttırmanın yollarını da öğretiyor. 1983 yılında 40 milyon dolarlık yatırımla Oak Brook, Illinois'de 526.1 milyon metrekare alan üzerine inşa edilen ilk Hamburger Üniversitesi kampüsünde 13 derslik, 300 oditoryum, 12 interaktif eğitim odası, 3 laboratuvar bulunmaktadır. Hamburger Üniversitesi, ayrıca tam 28 farklı dilde eğitim verebilecek yeterlikte bir eğitim kadrosuna sahiptir ([www.mcdonalds.com.tr/tarihcemiz](http://www.mcdonalds.com.tr/tarihcemiz)).

### **2.3.8.2. Motorola Üniversitesi**

Motorola Üniversitesi, Motorola tarafından oluşturulan Altı Sigma işletme felsefesine dayalı işletme kursları sunmaktadır. Altı Sigma, kalite kontrolünü iyileştirme ve iş süreçlerinde değişkenliği en aza indirmeye dayanan bir iş stratejisi kullanmaktadır. Üniversite, başlangıç seviyesindeki Yeşil Kuşak kurslarının yanı sıra, belirli Altı Sigma kurslarının tamamlanmasını, Altı Sigma ilkelerinin bir işletmeye uygulanmasını sağlamaktadır.

Çalışanların ihtiyaç duydukları bilginin yeterli seviyede sağlanması ise şirket akademisinin temel amacı olarak belirtilmiştir. Teknik eğitimleri veren eğitimciler, şirket çalışanlarından oluşuyor ve kendi alanlarında teknik konularda uzman kişilerden seçilmektedir ([www.intrarts.com/Motorola/sigma.shtml](http://www.intrarts.com/Motorola/sigma.shtml)).

### **2.3.8.3. Telkom Üniversitesi**

Telkom Üniversitesi, Endonezya'daki en büyük ve en modern özel üniversitelerden biridir. Endonezya'nın kültürel çeşitliliği ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla büyümesi, Telkom Üniversitesinin mühendislik, işletme ve yaratıcı endüstri alanında bilgi ve iletişim teknolojisine dayalı eğitim ve araştırmaya odaklanmasına neden olmaktadır. Telkom Üniversitesi, 14 Ağustos 2013 tarihinde, Endonezya Hükümeti'nin sahip olduğu en büyük telekomünikasyon şirketi olan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk'e ait dört

yükseköğrenim kurumunun birleşmesiyle başlatılmıştır (Telkom Akademi, [www.telkomuniversity.ac.id/history](http://www.telkomuniversity.ac.id/history)).

#### **2.3.8.4. Disney Üniversitesi**

Disney Üniversitesi, otuz yılı aşkın bir süredir Amerika'da iş görüşlerine ve en iyi uygulamalarına dayanarak dünya çapında çeşitli kuruluşlara danışmanlık ve eğitim için hizmet sağlamaktadır. İster bireyler, ister takımlar isterse tüm kuruluşlar olsun, Disney Üniversitesi, dünya çapındaki işletme liderlerini, profesyonelleri ve şirketleri, kendi kuruluşlarının müşteri deneyimini geliştirmek ve iş görüşlerini uygulayabilmeleri için eğitmeye yardımcı olmaktadır (Disney Enstitüsü, [www.disneyinstitute.com](http://www.disneyinstitute.com))

#### **2.3.8.5. Nestle Üniversitesi**

Dünyanın en büyük yiyecek ve içecek üreticilerinden biri olan Nestle, 2011 yılında şirket içerisinde yeni nesil büyük yenilikçiler geliştirmek üzere Nestle Üniversitesini kurmuştur. İngiltere ve İrlanda'ya yayılan Nestle Üniversitesi, yetenekleri geliştirme ve canlı bir küresel işletmede deneyim kazanma şansı sunmaktadır. Nestle Üniversitesi, “Bizi böylesine büyük bir başarıya getiren ve bizi sektörümüzün zirvesinde tutan şey nedir?” sorusuna verdikleri cevap yeniliktir. Yeni fikirleri ilham kaynağı olarak görmektedirler (Nestle Akademi, [www.nestleacademy.co.uk/life-in-the-academy/about-the-academy](http://www.nestleacademy.co.uk/life-in-the-academy/about-the-academy)).

Programlarımda, çeşitli yetenekler geliştirme şansı vermektedir. Güçlü yönleri belirlemeye yardımcı olmaktan, kişisel ve profesyonel gelişimi planlamak için ihtiyaç olunan tüm desteği vermektedir. Becerileri geliştirirken ve sezgilerden yararlanma yeteneğini geliştirirken, farklı ekiplerle çalışma tecrübesine sahip olmanızı sağlamaktadır.

#### **2.3.8.6. Sun Microsystems Üniversitesi**

STU Micro-electronics bünyesinde yer alan, 31 ülkede 43.000 kişinin çalıştığı ST University kurucusu olan Jean-Claude Nataf “Corporate University Exchange”den ve

“Financial Times”dan Kurumsal Akademi Üstünlük Ödülü almıştır. Kurumsal akademi sayısındaki artışa neden olan ihtiyaçları;

- Yenilenmiş ve güncel bilgi,
- Organizasyonun stratejik hedeflerle uyumu,
- Öğrenmenin artışı,
- Kültürel dönüşüm,
- Marka oluşturmak
- Müşterinin eğitimi halinde sıralanabilir.

STU Micro-electronics öğrenen bir organizasyon olma yolundaki çabalarına 10 yıl önce başlamıştır. 1994 yılında “farkındalık” olarak adlandırılan aşamada, bilgi ihtiyacının artması, sektörün kendi eğitim yapısını gerektirmesi ve toplam kalite çalışmaları ile eğitim konusunda kendini geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda STU kurulmuştur. 1995 ve 1996 yıllarında ST University prosedürleri oluşturulmuş ve bu prosedürlerin yerel uygulamalarla uyumu sağlanmıştır. 1996 yılında “özümseme” aşaması boyunca ST’nin öğrenen bir organizasyon olarak ne durumda olduğu konusunda çalışmalar yürütülmüş, prosedürler ve rol tanımları netleştirilmeye başlanmıştır. Yapılan tüm çalışmalar kurum genelinde duyurularak yaygınlaştırılmış ve ardından uygulamaya alınmıştır ([www.oracle.com/sun](http://www.oracle.com/sun)).

### **2.3.8.7. NCR Üniversitesi**

NCR Üniversitesi, 80 ülkede 32.000 üyesi bulunan küresel teknoloji çözüm ve hizmetleri sunan, merkezi Dayton, Ohio’da bulunan bir akademidir. Beş temel sektörde ve yüzlerce görev tanımında rol alan üniversite esas olarak dünyadaki öğrenme önceliklerinin ve ihtiyaçlarının bölgeden bölgeye ve meslekten mesleğe çok farklı olduğunu göstermektedir ([www.ncracademy.com](http://www.ncracademy.com)).

NCR University, şirketlerin eğitimlerine odaklanarak, onlara binlerce ders sunmaktadır. Önerilebilecek ihtimallerin çok fazla olması, katılımcılarla daha kişisel iletişime geçmeyi gerekli hale getirmektedir. NCR’ın küresel eğitim bölümü Eylül 1997’de NCR University Online Campus’ü tanıttı. O zamandaki çoğu şirket

üniversitesinin websitesinde olduğu üzere, NCRU kayıtlı bütün kullanıcılarına aynı çevrimiçi ders kataloglarını sunmaktaydı. Bununla beraber internetten kayıt imkanı ve başka firmaların eğitim malzemeleri kullanıcılara sunulmaktaydı (www.ncracademy.com).

### **2.3.8.8. Xerox Document Üniversitesi**

Xerox'un kurumsal akademisinin, satış ekibini elektronik ticaretin sert ortamına hazırlaması için müfredat ve eğitim sisteminde önemli değişiklikler yapması gerekmiştir. Xerox, her işin gelişme göstermesi gerektiği, rekabet temelli bir sistem yürütmektedir. Üniversiteden sorumlu Stamford, Conn. Şirketi, Satış Eğitimi ve Öğrenimi Başkan Yardımcısı Mignon G. Williams, üniversiteyi meydana getirme temeli olarak “Cevap vermemiz gereken ilk soru, olarak ‘Satıcılarımızın bu yeni endüstri ve çözüm satış dünyasında hangi bilgilere ve becerilere ihtiyaçları var?’ sorusunu sormaktı. Bunu cevaplandırmaya çalıştık.” Demektedir (Selamet, 2006, 53).

Williams şöyle ekliyor “Tele-iş müşteri servisimizin temsilcilerimizin(MST) oynadığı rolü ve gerekli becerilerini tamamen değiştiriyor”. “MST’ler artık hazır bir metin okumak yerine müşterileri, sürekli yükselen karmaşık bilgi yığınlarının arasında gezinmelerine refakat etmek zorundadırlar. Bu sorulara cevap vermek ve en sonunda satışı gerçekleştirebilmek için bilgi ve beceriye ihtiyaçları olduğu anlamına geliyor. Bu hedefi gerçekleştirmek için onlara gereken şekilde eğitimi sağlamak bizim sorumluluğumuzdur.

### **2.3.8.9. Sberbank Üniversitesi**

32.000 m2'lik Sberbank Üniversite kampüsü, Sberbank'ın kurumsal standartlarındaki performansını sürekli olarak geliştirmek için şirketin 250.000 çalışanının iş profesyonellerine eğitim, seminer ve ekip oluşturma programları sunmaktadır. Binalar, güney tarafında ormanlarla sınırlandırılmış kırsal bir ortamda, kuzey tarafında ise Istra nehri dolgusunda bulunmaktadır (Sberbank Üniversitesi, www.sberbank-university.ru/en).

Sberbank Kurumsal Üniversitesi'nin portföyünde, 35 binden fazla yöneticinin ve bankanın stratejik ortaklarının kurumsal ve mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik 80'den fazla program bulunmaktadır (Sberbank Üniversitesi, [www.sberbank-university.ru/en](http://www.sberbank-university.ru/en)).

Sberbank Corporate University, EFMD (Avrupa İşletme Geliştirme Vakfı), ASTD (Yetenek Geliştirme Birliği) ve Global CCU'da dahil olmak üzere önde gelen dünya çapında kurumsal üniversiteler derneklerinin tek temsilcisidir.

### **2.3.9. Türkiye'de Kurumsal Akademiler**

Günümüzde öğrenme, çalışanların; gelişen teknolojiye, küresel rekabete ve değişime hızlı adapte olabilmeleri için düzenli olarak öğrenmelerini gerektiren bir süreç haline gelmiştir. Bu değişimler sonucunda organizasyonlar öğrenim tasarımı ve uygulamalarını yenilemek için kurumsal akademileri yaratmışlardır. Amaç; yetkinlik oluşturmak, rekabet gücünü çoğaltmak, örgütsel gelişmeye katkı sağlamaktır.

Türkiye'de yeni bir kavram olmasından dolayı, kurumsal akademiler markalaşma sürecine daha yeni girmişlerdir. Türkiye'deki kurumsal akademilerinin genellikle kar amaçlı olmadığı söylenebilir. Bu başlık altında Türkiye'deki kurumsal akademiler incelenmektedir.

#### **2.3.9.1. Kişili Akademi**

Erkek hazır giyiminin öncü şirketlerinden Kişili'nin Akademisi 2007 yılında kurulmuştur. Şirketin insan kaynakları departmanı tarafından yönetilen akademinin online akademisi ise 2012 yılında faaliyete başlamıştır. Böylelikle tüm çalışanların farklı konulardan, aynı hizmeti, aynı kalitede alabilme imkanı sağlamıştır. Akademi "yöneticilik, fark yaratan servis, iletişim, satış teknikleri, marka, ürün bilgisi" gibi birçok farklı konuda eğitim programları gerçekleştirilmiştir (Yetimoğlu, 2015, Şirketin

Geleceğine Yatırım Merkezi: Kurumsal Akademi; myfikirler.org, 2013, Kurumsal Akademi Kuran Şirketler).

Kiğılı Akademi platform üzerinden sadece iş hayatına dair değil kişisel gelişimi destekleyici eğitimler de vermektedir. Perakende Matematiğı, İş ve Özel Hayatta Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Zaman Yönetimi, Motivasyon, Erkek Giyimde İş İngilizcesi, Görsel Mağazacılık ve Vitrin Tasarımı, Renklerin Dili ve Öyküsü, Vücut Tipi Analizi, Moda Tarihi gibi eğitimler verilmektedir. Kiğılı Akademi’de bugüne kadar yaklaşık 4000 Kiğılı çalışanına online eğitim verilmiştir (Kiğılı Akademi, [www.corporate.kigili.com/kigili-akademi](http://www.corporate.kigili.com/kigili-akademi)).

Aynı zamanda Kiğılı Akademi, İstanbul Üniversitesi’nde düzenlenen “6.Uluslararası Gelecek için Öğrenme Alanında Yenilikler Future Learning” yarışmasında eğitimde program tasarımı olarak 3.’üncülük ödülüne layık görülmüştür (Kiğılı Akademi, [www.corporate.kigili.com/kigili-akademi](http://www.corporate.kigili.com/kigili-akademi)).

### **2.3.9.2. Teknosa Akademi**

Teknosa Akademi, Teknosa’ya standartlar ve hedeflerle yönetim kültürünü getirmek ve Teknosa’nın dünya standartlarında organize perakende zinciri yapısına sahip olması için geliştirilen özel bir projenin sonucunda 2005 yılında kurulmuştur. Günümüzde Teknosa Akademi elektronik perakendeciliğın ilk akademisidir. Teknosa Akademi’de bugüne kadar 8.500’ün üzerinde kişiye toplam 944 bin saati aşkın eğitim verilmiştir. Teknosa Akademi 2006 yılında e-öğrenme modülünü de devreye sokmuştur. Bu alanda 2012 yılında 3 bin 600 kişi 285 farklı eğitim içinden 127 bin 805 saatlik e-eğitim almıştır (myfikirler.org, 2013, Kurumsal Akademi Kuran Şirketler).

Teknosa Akademi kurulmasındaki amaç çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını doğru tespit ederek kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimlerini sağlamak, bu sayede Teknosa standartlarına uygun çalışan yetiştirerek perakende sektörüne, alanında



yetkin, hizmet anlayışı gelişmiş, başarılı çalışanlar kazandırmaktır (Teknosa Akademi, [www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda](http://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda)).

Teknosa Akademi’de her çalışanın eşit şartlarda eğitim alma hakkına sahip olması ve hızla gelişen teknoloji ile birlikte öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması adına üç program yürütülmektedir. Bunlardan ilki Aday Eğitim Programıdır. Aday Eğitim Programı’nda mağazada işe yeni başlayan çalışanlarının satış süreçlerine başladıktan sonra Teknosa Akademi platformlarında yer alan e-egitimler, videolar, okuma materyalleri ve mağaza yöneticilerinin vereceği işbaşı eğitimleri ile desteklenen karma bir eğitim modeli uygulanmaktadır (Teknosa Akademi, [www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda](http://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda)).

İkincisi, Mentor – Mentee Programıdır. Bu programda amaç, tecrübeli yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak çalışanların geliştirilmesi, liderlik kapasitelerinin desteklenmesi, kurumsal stratejinin, olumlu kurumsal değerlerin, devam eden veya yeni başlatılacak uygulamalarının kolaylıkla yayılımı ve bölümler arası iletişimin kuvvetlenmesidir (Teknosa Akademi, [www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda](http://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda)).

Üçüncü olarak Mağaza Yöneticisi Yetiştirme Programı. Teknosa mağazalarında, değerlendirme merkezinden başarıyla geçen Mağaza Yöneticisi olabilecek adaylar, Mağaza Yöneticisi Yetiştirme Programı’na alınmaktadır. Değerlendirmeler, Teknosa tarafından belirlenen yetkinliklere göre farklı değerlendirme araçları kullanılarak yapılmaktadır. Uygulamalarda kullanılan bazı araçlar, “kişilik envanteri”, “grup çalışması”, “vaka çalışması” ve “rol oyunu” çalışmasıdır (Teknosa Akademi, [www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda](http://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda)).

2015 yılında, uyguladığı koçluk programı ve mentorluk sistemi ile eğitim ve gelişim alanında dünyanın en prestijli yarışmalarından biri olan ATD Excellence in Practice (Yetenek Geliştirme Birliği Uygulamada Mükemmellik)’de; Koçluk ve Mentorluk kategorisinde “Uygulamada Mükemmellik”, Kurumsal Öğrenme ve Gelişim kategorisinde ise “Jüri Özel” ödülüne layık görüşmüştür (Teknosa Akademi, [www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda](http://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda)).

### **2.3.9.3. Türk Telekom Akademi**

2007 yılında kurulan Türk Telekom Akademi sadece Türk Telekom değil, Türkiye telekomünikasyon sektörü için uzman çalışanlar yetiştirmeyi hedeflemektedir. Teknoloji için insan, insan için gelişim felsefesiyle Türk Telekom'u geleceğe hazırlayacak, müşterilerinin hayatına değer yaratacak çözümler için gelişim desteği sağlamaktadır. Türk Telekom Akademi; pazarlamadan finansa, satıştan insan kaynaklarına, teknolojiden müşteri hizmetlerine ve Liderler Okulu gibi seçkin programlara kadar tüm çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarına cevap vererek, kurum stratejilerine katkı sağlamaktadır (myfikirler.org, 2013, Kurumsal Akademi Kuran Şirketler).

Türk Telekom Grubu'nun vizyon ve stratejileri doğrultusunda, çalışanların mesleki bilgi becerileri ile kişisel ve yönetsel yetkinlikleri açısından performanslarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Her eğitim, iş gruplarına ve uzmanlıklara göre hiyerarşik olarak veya ihtiyaca özel olarak belirlenen çalışan grupları için tasarlanmaktadır. Programlar ilgili fonksiyon yönetici ve konu uzmanı iç eğitmenleri, üniversite işbirlikleri, danışmanlar, iş okulları gibi farklı ortakların katkılarıyla yapılandırılmaktadır (Türk Telekom Akademi, www.turktelekomakademi.com.tr/hakkimizda).

Türk Telekom Akademi aynı zamanda müşterilerine de kişisel gelişimleri için ücretsiz eğitimleri sunmaktadır. Kariyerlerini bir adım öteye taşımak isteyen müşteriler için üniversite iş birliği ile hazırlanmış sertifika programları oluşturulmuştur. Bireysel gelişime önem veren herkes için Kariyer Paketi ile hobi, sağlık, bilişim teknolojileri, finans gibi kategorilerde eğitimler vermektedir.

### **2.3.9.4. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi**

Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, kurulduğu 2008 yılından itibaren, Koç Finansal Hizmetler çalışanlarına, Yapı Kredi müşterilerine, üniversite öğrencilerine, çalışanların ailelerine ve sosyal sorumluluk projeleri kapsamında farklı katılımcı gruplarına eğitim ve gelişim konularında hizmet veren, sürekli gelişim anlayışıyla kurum stratejilerine ve iş

sonuçlarına katkı sağlayan, çalışanlarının yetkinliklerini en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen, aynı zamanda içinde yaşadığımız topluma duyarlı bakış açısıyla faaliyet gösteren bir kurumsal üniversitedir (Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, [www.ykakademi.com.tr/akademiye-bakis/default.aspx](http://www.ykakademi.com.tr/akademiye-bakis/default.aspx)).

Kurum içi kaynaklardan faydalanılarak hazırlanan gelişim programlarının yanı sıra, yerli ve yabancı birçok üniversite ile ortak çalışmalar yapılarak eğitim programları, sertifika programları, seminer ve etkinlikler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, Avrupa'nın en önde gelen iş okulları olan IMD(International Institute for Management Development) ve Insead (The Business School for the World) ile iş birliği yapan Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, katılımcılarının sürekli gelişimine destek olmaktadır (Marketing Türkiye [www.marketingturkiye.com.tr](http://www.marketingturkiye.com.tr)).

Aynı zamanda, ülkemiz sınırları içerisinde gerçekleştirdiği gelişim faaliyetlerini Azerbaycan'da da sürdürmektedir. Oluşturulan gelişim programı ile tüm Yapı Kredi Azerbaycan çalışanlarının bankacılık, finans, liderlik ve kişisel gelişim alanlarında desteklenmesi hedeflenirken, Bakü Finans Zirvesi gibi tüm iş dünyasına yönelik hazırlanan program, konferans ve zirvelerle Azerbaycan'da da eğitim ve gelişim alanında geniş bir katılımcı kitlesine seslenmektedir ([myfikirler.org](http://myfikirler.org)).

### **2.3.9.5. İpekyol Kariyer Akademi**

2013 yılında İpekyol Kariyer Akademisi, çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek amacıyla kurulmuştur. Bünyesinde iç ve dış eğitimler bulundurmaktadır. Akademi, Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ile işbirliği sağlayarak istihdama yönelik bir proje gerçekleştirmiştir (İpekyol Akademi, [www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n\\_161](http://www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n_161)).

2 dönem ve her bir dönemi 200 saatin üzerinde olan istihdam projesi mağazacılığın bir meslek olduğunu ve kariyer fırsatları sunduğunu göstermek üzere planlanmıştır (İpekyol Akademi, [www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n\\_161](http://www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n_161)). Adayları

satış eğitimleri, perakende İngilizcesi, stil danışmanlığı, diksiyon, kişisel bakım, liderlik, girişimcilik, temel mağazacılık kuralları, müşteri odaklılık, perakende matematiği, güncel moda trendleri, bilgisayar kullanımı, kumaş ve kalıp bilgisi gibi pek çok konuda oluşturulmuş eğitim programı yapılmıştır. Akademiden mezun olanlar, Uzman Satış Danışmanı olarak göreve başlamış sonrasında Mağaza Müdür Yardımcısı ve Mağaza Müdürü olarak terfi etmişlerdir (myfikirler.org).

#### **2.3.9.6. Turkcell Akademi**

2006 yılında kurulan Turkcell Akademi, kurumsal performansın artan bir şekilde sürekliliğini sağlamaktadır (Turkcell Akademi). Akademinin kurulma amacı, Turkcell'in stratejilerine ulaşmak için insan kaynağını işleyen ve gelişen bir eğitim yapısı yaratmaktır (Selamet, S., 2006). Sınıf içi eğitimlerin yanı sıra web ve mobil tabanlı platformların yoğun olarak kullanıldığı Turkcell Akademi'de 2012 yılı sonu itibariyle eğitimlerin yüzde 85'i uzaktan eğitim teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Turkcell Akademi'de; pazarlama, satış, mobil uygulama geliştirme, girişimcilik, kişisel gelişim, liderlik becerileri gibi birçok farklı alanda eğitimler ve çeşitli sertifika programları bulunmaktadır. Bu eğitimler; video, sınav ve e-öğrenme aracılığıyla kullanıcılarla buluşturulmaktadır (Turkcell Akademi, [www.turkcellakademi.com](http://www.turkcellakademi.com)).

#### **2.3.9.7. Vodafone Red Akademi**

Teknoloji şirketi Vodafone, 2010 yılında kurduğu Vodafone Red Akademi ile öğrenen ve öğreten yüksek performanslı bir organizasyon oluşturmayı hedeflemiştir. Vodafone Red Akademi, Türkiye çalışanlarını sektörün gerektirdiği teknik bilgiler ile donatmanın yanı sıra onların bireysel ve yönetsel yetkinliklerini de geliştirecek programlar sunmaktadır. Bu programlardan başlıcaları, Vodafone Türkiye ailesine yeni katılan çalışanlar için tasarlanmış bir oryantasyon programı olan "DiscoverRed", Vodafone yöneticilerinin yönetsel yetkinlikleri geliştirmeyi hedefleyen "Liderlik ve Yetenek Gelişimi Programları" programı, rekabetin önünde giden satış ekipleri

geliştirmeyi hedefleyen “Satış Akademisi ve Kırmızı Dünya” programı, “LeadeRed” ve “Red Minutes” programlarıdır (Vodafone Red Akademi, [www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/egitim-gelisim.php](http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/egitim-gelisim.php)).

### **2.3.9.8. Akbank Akademi**

1970’li yılların başında kurulan Akbank Eğitim Birimi, 21. yüzyıl ile birlikte hayata geçen “Akbank Yeni Ufuklar Değişim Projesi’ndeki rolü ile personelin potansiyeli ve tercihleri doğrultusunda mevcut pozisyonları veya gelecekteki pozisyon ihtimallerine yönelik çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Akbank Akademi, [www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Akbank-Akademi.aspx](http://www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Akbank-Akademi.aspx)).

Bankayı geleceğe taşıyacak kurumsal yetkinlik ve stratejileri çalışanlara aktaracak şekilde düzenlenen okullar yapılandırılmıştır. Bunlar, Etkin Bankacılık Okulu, Liderlik Okulu, Satış Okulu, Mükemmel Müşteri Deneyimi Okulu, İş Geliştirme ve Süreç Yönetimi Okulu, Bilgi Teknolojileri Okulu, Yenilikçilik Okulu ve Pazarlama Okulu şeklinde sıralanabilmektedir.

## Şekil 7. Akbank Akademi Eğitim Programları

Program Adı	İçeriği
İşe Giriş Eğitimleri	Yeni başlayan personele pozisyonuna göre verilen eğitimlerdir.
Sertifika Programları	Mevcut veya aday olunan işe yönelik olarak çalışanın becerilerini geliştirmek üzere hazırlanan karma eğitim programlarıdır.
Kariyer Eğitimleri	Personele kariyer yolculuğunda teknik bilgi, yetkinlik ve kişisel gelişim sağlayacak bilgilerdir.
Yönetici Geliştirme Eğitimleri	Personeli aday olunan bir sonraki göreve hazırlayan programdır.
Kurumsal Performans Eğitimleri	Bankanın stratejik öncelik ve hedeflerine göre belirlenen, kurumsal performansı artırmaya yönelik eğitimlerdir.
Uluslararası Eğitim ve Konferanslar	Çalışanlara yurt içi ve yurt dışındaki bilimsel toplantılara katılım imkanının sunulmasıdır.

Kaynak: [www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Akbank-Akademi.aspx](http://www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Akbank-Akademi.aspx)

Aynı zamanda Akbank Akademi, çalışanlar için tüm e-egitimlerinin yer aldığı internet ortamı kanalıyla mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaktadır.

### 2.3.9.9. Arkas Akademi

Arkas Akademi, çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla 2007 yılında kurulmuştur. Aynı zamanda, akademi aracılığıyla sektörün temel ve güncel verilerini çalışanları ile paylaşarak bu gelişim sürecini takipte faydalı olmayı amaçlamaktadırlar (Arkas Akademi, [www.akademiarkas.com/hakkimizda/hakkimizda](http://www.akademiarkas.com/hakkimizda/hakkimizda)).

Akademide verilen eğitimler üç gruba ayrılmaktadır:

- **1.Grup: Acente Hizmetler Grubu Eğitimleri.** Bu eğitim grubunun içerisinde bulunan eğitimler, Acente Hizmetleri Temel Bilgiler, Satış ve Pazarlama, Dökümantasyon, Konteyner Planlama ve Kontrol, Gümrük, Ordino, Operasyon, Liman Hizmetleri, Dış Hesaplar, Risk Yönetimi.
- **2.Grup: Lojistik Hizmetler Grubu Eğitimleri.** Lojistik Temel Bilgiler, Açık Yük ve Proje Taşımaları Hizmetleri, Demiryolu Taşımacılığı, Filo Hizmetleri, Finansman, Gümrük Hizmetleri, Havayolu Hizmetleri, Terminal Hizmetleri eğitimleri bu grubun içerisinde dir.
- **3.Grup: Liman Hizmetler Grubu Eğitimleri.** Bu grupta Liman İşletmeciliği, Gemi, Kapı Operasyon, CFS Operasyon, Ambar Operasyon, Saha Operasyon, Gemi Operasyon, Ticari Tarife eğitimleri yer almaktadır.

Başkan Lucien Arkas, “Eğitim hayat içindir. Sürekliliği olan bir eğitim sizleri başarıya ulaştıracak olan anahtardır.” diyerek, görevi süresince daima çalışanlarına gelişimleri konusunda destek olacağını belirtmiştir (Arkas Akademi, [www.akademiarkas.com/hakkimizda/hakkimizda](http://www.akademiarkas.com/hakkimizda/hakkimizda)).

### **2.3.9.10. Lc Waikiki Kurumsal Akademi**

2013 yılında açılan Lc Waikiki Akademinin amacı, Avrupa'nın en başarılı en üç markasından birisi olma vizyonuyla kurumsal değerlerine uygun olarak gerçekleştirilebilecek becerilere sahip, çift kanallı yalın uzmanlar ve liderler yetiştirmektir (Lc Waikiki Akademi, [www.lcwaikikiakademi.com](http://www.lcwaikikiakademi.com)).

Ayrıca, Lc Waikiki Kurumsal Akademi Direktörü Gülperi Tandar, sürdürülebilirliğin yolu insana yapılan yatırım ve gelişimden geçmektedir. Yeni ve kapsamlı müfredatlar ve üniversite işbirlikleriyle bilgiyi tek çatı altında toplayarak çalışanların bilgi ve beceri gelişimine daha fazla katkı sağlamaktadır. Çalışanların mesleki uzmanlık ve liderlik yetkinliklerini geliştirecek, yapılandırılmış eğitim programlarının tasarlanması ve

sunulması amacıyla kurumsal akademiyi kurduklarını ifade etmiştir. (Lc Waikiki Akademi, [www.lcwaikikiakademi.com](http://www.lcwaikikiakademi.com))

Akademide eğitim programları “Genel Merkez Eğitim Ve Gelişim Faaliyetleri” ve “Mağazacılık Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel Merkez Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri programı içerisinde bulunan eğitimler; Merchandise Planlama, Ürün Yönetimi, Bilgi Teknolojileri, Risk Yönetimi, Yabancı Dil Gelişimi, Tasarım, Liderlik Yetkinlikleri Geliştirme, Yetkinlik ve Beceri Geliştirme.

Mağazacılık Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri programı içerisinde, İşbaşında Mesleki Uzmanlaşma, Çok Boyutlu Liderlik, Koçlukla Gelen Liderlik, Mentorluk Süreci, Yönetici Adayı Eğitim ve Gelişim, Mağaza 2.Müdürü Yetiştirme, Reyon/Kasa/Depo Yöneticisi Yetiştirme gibi programlar bulunmaktadır (Lc Waikiki Akademi, [www.lcwaikikiakademi.com](http://www.lcwaikikiakademi.com)).

#### **2.3.9.11. Arçelik Akademi**

Arçelik Akademi, Arçelik Perakende Geliştirme Direktörlüğü tarafından 2016 yılında kurulmuştur ([www.perakende.org](http://www.perakende.org)). Akademide farklı katılımcılara yönelik farklı programlar bulunmaktadır.

- Vizyoner Liderlik Programı; Bu program ile Arçelik’in perakendecilik vizyonu ve stratejileri doğrultusunda, yetkili satıcıların işletme yönetimi anlayışını ve becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadırlar.
- Etkin Yöneticilik Programı; Mağaza yöneticilerinin mağaza yönetim becerilerini geliştirmeyi ve müşteri odaklılığı benimsetmek bu programın amacıdır.
- Satışta Uzmanlık Programı; Bu programın amacı, yeni işe başlayan satış temsilcilerini Arçelik hakkında bilgilendirmek, saha, merkez ve fabrika ziyareti yaptırarak, motivasyon ve bağlılık kazandırmaktır.
- Mağazada Uzmanlık Programı; Perakende geliştirme uzmanlarının, Arçelik perakende vizyonunun değişim elçileri olarak konumlandırılmasını amaç edinmişlerdir.



- Sahada Uzmanlık Programı; Bu programın amacı zincir mağazalardaki promotörleri ürün, rekabet, tanıtım ve satış konularında donanımlı kılarak potansiyel müşterilere en etkin müşteri deneyimi yaşatmalarını sağlamak ve satış hacmini artırmaktır.
- Eğitimde Öncülük Programı; Bu program ile tanıtım ekipleri ve iç eğitimcileri perakende akademinin sahada elçileri olarak konumlandırma ve eğitimci becerilerini geliştirmek amaçlanmaktadır (Arçelik Akademisi, [www.arcelikperakendeakademisi.com](http://www.arcelikperakendeakademisi.com) ).



### 3. ARAŞTIRMA MODELİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Türkiye’de çalışanların eğitime ilişkin algılarının belirlenmesini, kurumsal akademi kavramının nasıl algılandığını, kurum amaçlarının neler olduğunu, işletmelere ne gibi yararlar sağladığını ve nasıl konumlandırıldığını saptamaktır.

Bu araştırma neticesinde gelişmekte olan kurumsal akademiler hakkında elde edilecek bilgiler ile yeni araştırmalara literatür katkısı sağlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara Google form üzerinden oluşturulan anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin içeriği dört bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölüm; çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olup, bu bölümdeki sorular çoktan seçmelidir ve 9 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm; kurumsal akademisi olan çalışanların, eğitim birimlerinin ya da kurumsal akademilerinin işleyişini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölüm 8 sorudan oluşmaktadır. Eğitim birimlerinin ya da kurumsal akademilerin faaliyetlerinden kimlerin yararlanabileceği ve faaliyetlerin hangi başlıklar altında sınıflandırılabilirliğini ölçmek için iki soruda birden fazla seçenek işaretlenebilir seçeneği kullanılmıştır.

Üçüncü bölüm; kurumsal akademilerin stratejilerinin ve örgüt yapısının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölüm çoktan seçmeli 9 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm; çalışanların kurumsal akademilere olan bakış açılarını ölçmek amacıyla hazırlanmış olup, bu bölüm 3 sorudan oluşmaktadır. Sorular çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Toplamda 29 soru cevap istenmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi kullanılmıştır. Anketteki sorular Mark Allen ve Philip McGee'nin "Measurement and Evaluation in Corporate Universities" isimli makalesinden ve Kerem Kaptangil'in 2012 yılında "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri" isimli makalesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren İstanbul merkezli ve İstanbul ilinde yaşayan çeşitli sektörlerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma için belirlenen evrene ulaşmak maliyet ve zaman bakımından zor olacağından araştırmaya katılacak kişiler kolay örneklem yoluyla seçilmiştir. Kolay örnekleme yoluyla 203 kişiye ulaşılmıştır, ancak geçerli olan 197 kişi mevcuttur.

#### 4. ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma sonuçlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Analizde SPSS 24 programı kullanılmıştır.

##### 4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini görmek amacıyla frekans analizleri yapılmış ve Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri**

<b>Katılımcıların Cinsiyeti</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	94	47,7
Erkek	103	52,3
Toplam	197	100,0

Araştırmada elde edilen frekans analizlerinin sonuçlarına göre ankete katılanların %47,7’si kadın, %52,3’ü erkektir. Araştırmaya katılan çoğu katılımcının erkek olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 4. Anketi Cevaplayanların Yaş Aralıkları**

<b>Katılımcıların Yaşı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-25	22	11,2
26-35	93	47,2
36-45	52	26,4
45+	30	15,2
Toplam	197	100,0

Tablo 4’te elde edilen bilgilere göre, ankete yanıt verenlerin %11,2’si 18-25, %47,2’si 26-35, %26,4’ü 36-45 yaş aralığında, %15,2’si ise 45 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Katılanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır.

**Tablo 5. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri**

<b>Katılımcıların Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Lise	14	7,1
Ön Lisans	14	7,1
Lisans	92	46,7
Yüksek Lisans	68	34,5
Doktora	9	4,6
Toplam	197	100,0

Eğitim düzeylerine bakıldığında; ankete katılanların %7,1’i lise ve ön lisans, %46,7’si lisans, %34,5’i yüksek lisans, %4,6’sı doktora derecesine sahiptir. Ankete katılanların çoğunluğu lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları Pozisyonlar**

<b>Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Uzman Yardımcısı	14	7,1
Uzman	96	48,7
Müdür Yardımcısı	9	4,6
Müdür	50	25,4
Üst Düzey Yönetici	28	14,2
Toplam	197	100,0

Anketi cevaplayanların çoğunlukla vermiş oldukları yanıtlara göre çalıştıkları pozisyonlar gruplanmış olup, katılımcıların unvanları incelendiğinde; %7,1’i uzman yardımcısı, %48,7’si uzman, %4,6’sı müdür yardımcısı, %25,4’ü müdür ve %14,2’si üst

düzyer yönetici olarak gözlemlenmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun uzman pozisyonlarında oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 7. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları Sektör**

Katılımcıların Çalıştıkları Sektör	Frekans	%
Banka	22	11,2
Bilişim	16	8,1
Eğitim	32	16,2
Denetim	4	2,0
Enerji	13	6,6
Hizmet	46	23,4
İnşaat	21	10,7
Otomotiv	7	3,6
Perakende	6	3,0
Tekstil	7	3,6
Üretim	17	8,6
Sağlık	2	1,0
Gıda	2	1,0
Lojistik	2	1,0
Toplam	197	100,0

Anketi cevaplayanların sektörlerine bakıldığında; çoğunlukla hizmet, eğitim, banka ve inşaat sektöründen olduğu gözlemlenmektedir. %23,4'ü hizmet, %16,2'si eğitim, %11,2'si banka ve %10,7'si inşaat sektöründen olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Anketi Cevaplayanların Çalıştıkları İşyerinde Çalışma Süreleri**

<b>Katılımcıların Çalıştıkları İşyerinde Çalışma Süreleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-5	118	59,9
6-10	40	20,3
10+	39	19,8
Toplam	197	100,0

Ankete katılanların mevcut işyerlerinde çalışma süreleri ile ilgili dağılım Tablo 8’de yer almaktadır. Buna göre; 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahip %59,9, 6-10 yıl arası tecrübeye sahip %20,3, 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip %19,8 çalışan bulunmaktadır. Çoğunluğun 1-5 yıl arası olması anketi cevaplayanların çalışma hayatına yeni başladıklarını kanıtlamaktadır.

**Tablo 9. Anketi Cevaplayanların İş Hayatı Boyunca Katıldıkları Eğitim Sayısı**

<b>Katılımcıların İş Hayatı Boyunca Katıldıkları Eğitim Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Hiç	19	9,6
1-5	75	38,1
6-10	39	19,8
10+	64	32,5
Toplam	197	100,0

Ankete katılanların iş hayatları boyunca katıldıkları eğitim sayısına bakıldığında; hiç katılmayanlar %9,6, 1-5 eğitime katılanlar %38,1, 6-10 eğitime katılanları %19,8 ve 10’dan fazla eğitime katılanlar %32,5’tir.

**Tablo 10. Anketi Cevaplayanların Mevcut İşyerinde Katıldıkları Eğitim Sayısı**

<b>Katılımcıların Mevcut İşyerinde Katıldıkları Eğitim Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Hiç	47	23,9
1-5	80	40,6
6-10	37	18,8
10+	33	16,8
Toplam	197	100,0

Tablo 10 üzerinde de görüldüğü gibi, çalışanların %40,6'sı 1-5 arasında, %18,8'i 6-10 arasında, %16,8'i 10'dan fazla eğitime katılmıştır. %23,9'u mevcut işyerlerinde hiç eğitime katılmamıştır.

#### **4.2. EĞİTİM BİRİMİN/KURUMSAL AKADEMİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerinin demografik özelliklerini görmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 11'de de görüldüğü gibi; anket sorularını cevaplayanlarının %43,1'inde mevcut şirketlerinde Eğitim Birimi/Kurumsal Akademi bulunmaktadır.

**Tablo 11. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Mevcut Olması**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Mevcut Olması</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	85	43,1
Hayır	112	56,9
Toplam	197	100,0



**Tablo 12. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinde Çalışan Sayısı**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinde Çalışan Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-5	35	41,2
6-12	15	17,6
12+	35	41,2
Toplam	85	100,0

Ankete katılan Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi mevcut olan katılımcıların, Eğitim Biriminde/Kurumsal Akademisinde çalışan sayısına bakıldığında; 1-5 arasında %41,2, 6-12 arasında %17,6, 12'den fazla çalışan %41,2 olduğu görülmektedir.

**Tablo 13. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Özel Eğitim Alanı**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Özel Eğitim Alanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	69	81,2
Hayır	16	18,8
Toplam	85	100,0

Ankete katılan Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi mevcut olan katılımcıların, Eğitim Birimine/Kurumsal Akademisine ait bina veya özel eğitim alanının bulunduğu bakıldığında; %81'nin özel eğitim alanının olduğu gözlemlenmiştir.

#### **4.3. EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERİNİN KONUMLANDIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 14'de araştırmaya katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerinin kurulum kararının kim tarafından belirlendiği ve hangi amaçla kurulduğu gösterilmiştir.

**Tablo 14. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Kurulum Kararı ve Amacı**

<b>Katılımcıların Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin Kurulum Kararı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Eğitim Yöneticisi	18	21,2
İnsan Kaynakları Yöneticisi	7	8,2
Üst Yönetim	57	67,1
Diğer	3	3,5
Toplam	85	100,0
<b>Katılımcıların Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin Kurulum Amacı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Birimlerin eğitim taleplerini gerçekleştirmek	18	21,2
İç kaynaklar ile eğitim vererek maliyetleri azaltmak	7	8,2
Şirketin veya birimlerin kısa-orta vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak	19	22,4
Kurum içi bilginin ortaya çıkarılması yönetilmesi	6	7,1
Şirketin veya birimlerin uzun vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak	32	37,6
Diğer	3	3,5
Toplam	85	100,0

Ankete katılanların şirket Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi kurulum kararı incelendiğinde; %67,1'nin üst yönetim, %21,2'sinin eğitim yöneticisi, %8,2'sinin insan kaynakları yönetici tarafından kurulduğu görülmektedir.

Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin kurulum amacına bakıldığında katılanların %21,2'si "birimlerin eğitim taleplerini gerçekleştirmek", %8,2'si "iç kaynaklar ile eğitim vererek maliyetleri azaltmak", %22,4'ü "şirketin veya birimlerin kısa-orta vadeli

hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak”, %37,6’sı “şirketin veya birimlerin uzun vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak”, %7,1’i “kurum içi bilginin ortaya çıkarılması yönetilmesi” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

**Tablo 15. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Faaliyetlerinin Hedef Kitleleri ve Sınıflandırılması**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Faaliyetlerinin Hedef Kitleleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Beyaz yakalı çalışanlar	75	40,1
Mavi yakalı çalışanlar	39	20,9
Öğrenciler	26	13,9
Müşteriler	21	11,2
Grup Şirketleri	26	13,9
<b>Toplam</b>	<b>187</b>	<b>100,0</b>
<b>Katılımcıların Şirket Hedef ve Stratejilerindeki Sapmanın Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Faaliyetlerinin Sınıflandırılması</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Teknik eğitimler (Kişinin bağlı olduğu şirketin uzmanlık alanında gerçekleştirilen eğitim)	67	30,3
Davranışsal eğitimler ( insan psikolojisi, ilişkiler ve davranış vb.)	51	23,1
Liderlik eğitimleri (Koçluk, Yöneticilik vb.)	52	23,5
Yetenek yönetimi eğitimleri (Kariyer Planlama, Yetkinlikler vb.)	51	23,1
<b>Toplam</b>	<b>221</b>	<b>100,0</b>

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olanların, Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin faaliyetlerinden kimlerin faydalanabileceğine bakıldığında ankete katılanların %40,1'i "beyaz yakalı çalışanlar", %20,9'u "mavi yakalı çalışanlar", %13,9'u "ğrenciler ve grup şirketleri" ve %11,2'si "müşteriler" şeklinde cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Bu analizde birden fazla seçeneği işaretleyen katılımcıların olması sebebiyle n sayısı (187) örneklem hacmini geçmektedir.

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olanların, Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin faaliyetlerini hangi başlıklar altında sınıflandırdığına bakıldığında katılımcıların %30,3'ü "Teknik eğitimler (Kişinin bağlı olduğu şirketin uzmanlık alanında gerçekleştirilen eğitim)", %23,5'i "Liderlik eğitimleri (Koçluk, Yöneticilik vb.)" ve %23,1'i "Davranışsal eğitimler ( insan psikolojisi, ilişkiler ve davranış vb.) ve Yetenek yönetimi eğitimleri (Kariyer Planlama, Yetkinlikler vb.)" olduğu görölmektedir. Bu analizde birden fazla seçeneği işaretleyen katılımcıların olması sebebiyle n sayısı (221) örneklem hacmini geçmektedir.

**Tablo 16. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Vizyon, Misyon ve Stratejilerine Sahip Olması**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Vizyon, Misyon ve Stratejileri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	79	92,9
Hayır	6	7,1
Toplam	85	100,0

Araştırmaya katılan Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olanların vizyon, misyon ve stratejileri incelendiğinde; %92,9'unun Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin vizyon, misyon ve stratejilerinin belirlendiği görölmüştür.

**Tablo 17. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejileri ve Şirket Stratejilerinin Birbiriyle Bağlantısı**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejileri ve Şirket Stratejileri Birbiriyle Bağlantısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Tüm stratejiler direkt bağlıdır	43	54,4
Büyük oranda bağlıdır	34	43,0
Bağlı değildir	2	2,6
Toplam	79	100,0

Ankete katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin stratejileri ile şirket stratejilerinin birbiriyle bağlantısına bakıldığında; %54,4'nün “tüm stratejiler direkt olarak bağlıdır”, %43'nün “büyük oranda bağlıdır” ve %2,6'sının “bağlı değildir” olduğu görülmektedir.

**Tablo 18. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejilerindeki ve Şirket Stratejilerindeki Sapmanın Şirket ve Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejilerine Etkisi**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Hedef ve Stratejilerindeki Sapmanın Şirket Stratejilerine Etkisi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Etkilememektedir	15	19,0
İlgili birimleri etkilemektedir	27	34,1
Şirket stratejisini dolaylı olarak etkilemektedir	22	27,9
Şirket stratejisini direkt etkilemektedir	15	19,0
Toplam	79	100,0
<b>Katılımcıların Şirket Hedef ve Stratejilerindeki Sapmanın Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Stratejilerine Etkisi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Etkilememektedir	17	21,5
Eğitim veya program iptalleri olabilir	36	45,6
Eğitim Birimi / Kurumsal Akademi stratejisini direkt etkilemektedir	26	32,9
Toplam	79	100,0

Araştırmaya katılan Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin hedef ve stratejilerindeki sapmanın şirket stratejilerini nasıl etkilediğine bakıldığında; %19'u "etkilememektedir", %34,1'i "ilgili birimleri etkilemektedir", %27,9'u "şirket stratejisini dolaylı olarak etkilemektedir" ve %19'u "şirket stratejisini direkt etkilemektedir" olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların şirket hedef ve stratejilerindeki sapmanın Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin stratejilerini nasıl etkilediğine bakıldığında ise; %21,5'i "etkilememektedir", %45,6'sı "eğitim veya program iptalleri olabilir" ve %32,9'u "Eğitim Birimi/Kurumsal Akademi stratejisini direkt etkilemektedir" olduğu görülmektedir.

#### 4.4. EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERİN ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 19. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Süreçlerinden Sorumlu Birim**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Süreçlerinden Sorumlu Birim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	42	49,4
Hayır	43	50,6
Toplam	85	100,0

Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin dışında eğitim ve geliştirme süreçlerinden sorumlu başka bir birim olup olmadığına bakıldığında; %49,4'ünün evet, %50,6'sının hayır olduğu görülmektedir. Ankete katılanların neredeyse yarısında eğitim gerçekleştiren başka bir birim bulunmamaktadır.

**Tablo 20. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Gerçekleştiren Başka Birimlere Desteği**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Dışında Eğitim Gerçekleştiren Başka Birimlere Desteği</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Süreci yönetir	23	27,1
Eğitimleri düzenler	19	22,3
Eğitim taleplerini karşılar	30	35,3
Destek vermemektedir	13	15,3
Toplam	85	100,0

Ankete katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin dışında şirket içerisinde eğitim gerçekleştiren başka birimlere nasıl destek verildiğine bakıldığında ise;

%27,1'inin "süreci yönetir", %22,3'ünün "eğitimleri düzenler", %35,3'ünün "eğitim taleplerini karşılar" ve %15,3'ünün "destek vermemektedir" olduğunu gözlemlenmiştir.

**Tablo 21. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Örgüt Yapısı**

<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin İnternet Üzerinden Eğitimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Hayır	34	40,0
Evet, her türlü eğitimi internet üzerinden de sağlamaktayız	50	58,8
Evet, her türlü eğitimi yalnızca internet üzerinden sağlamaktayız	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Katılımcıların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin Öğrenen Performansının Ölçülmesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Yazılı Sınav	21	24,7
Eğitim Sonu Yapılan Sunum	12	14,1
Saha Etkinliklerinin Değerlendirilmesi	12	14,1
Performans Değerlendirmesi	40	47,1
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

Tablo 21'de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerinin %40'nın internet üzerinden eğitim vermediği, %5,8'inin her türlü eğitimi internet üzerinden de verdiği, sadece %1,2'sinin her türlü eğitimi yalnızca internet üzerinde verdiği gözlemlenmektedir.

Ankete katılanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin öğrenen performansını veya başarısı için ölçülmesine bakıldığında; %24,7'sinin yazılı sınav, %14,1'inin eğitim



sonu yapılan sunum ve saha etkinliklerinin değerlendirilmesi, %47,1'inin ise performans değerlendirmesi olduğu görülmektedir.

#### 4.5. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM BİRİMİ/KURUMSAL AKADEMİLERE OLAN BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 22. Anketi Cevaplayanların Eğitim Birimi/Kurumsal Akademiye Bakış Açıları**

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi	Frekans	%
<b>Olmayan Katılımcıların, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi Olmasının Faydaları</b>		
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması	12	10,7
Çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı elde ederek iş performansının artmasını sağlamak	70	62,5
Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak	8	7,1
Gelişen teknolojiye uyum sağlamak	19	17,0
Terfi/yeni bir iş imkanı	3	2,7
Toplam	112	56,9

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olmayan katılımcıların, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi Olmasının faydalarına bakıldığında; %62,5'i "çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı elde ederek iş performansının artmasını sağlamak", %10,7'si "çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması", %7,1'i "çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak", %17'si "gelişen teknolojiye uyum sağlamak", %2,7'si "terfi/yeni bir iş imkanı" olarak gözlemlenmiştir.

**Tablo 23. Anketi Cevaplayanların İş Hayatı Boyunca Aldığı Eğitimler Sayesinde Terfi/Yeni Bir İş İmkani Elde Etmesi**

<b>Katılımcıların İş Hayatı Boyunca Aldığı Eğitimler Sayesinde Terfi/Yeni Bir İş İmkani Elde Etmesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	109	55,3
Hayır	88	44,7
Toplam	197	100,0

Ankete katılanların %55,3'ü iş hayatı boyunca alınan eğitimler sayesinde terfi/yeni iş imkanı elde eden çalışana denk gelmiş, %44,7'si ise aldığı eğitimler sayesinde terfi/yeni iş imkanı elde eden çalışana denk gelmemiştir.

Bütün bulgulara bakıldığında, ankete katılanların büyük çoğunluğunun genç ve eğitilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanların toplamda %88'i uzman, müdür ve üst düzey yönetici pozisyonuna sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunun şu anki işyerindeki çalışma sürelerinin 1-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama %52'sinin iş hayatları boyunca 6'dan fazla eğitime katılmış ve mevcut işyerlerinde katıldıkları eğitim sayılarının da fazla olması hem genç ve eğitilmiş neslin iş hayatında eğitime vermiş olduğu ehemmiyetin, hem de organizasyonların eğitimi yeni beceriler edinme fırsatı olarak gördüklerinin de kanıtı olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların %57'sinin mevcut işyerlerinde Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin bulunmadığı görülmektedir. Bunun sebebinin Türkiye'de kurumsal akademi kavramının çok yeni olması olarak nitelendirilebilir. Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi bulunan katılımcıların çoğunun özel eğitim alanı bulunduğu gözlemlenmiştir. Özel eğitim alanının bulunması çalışanların, çalışma alanlarından soyutlanarak eğitime odaklanmasını ve değişik ortamda motive olmasını sağlar.

Ankete katılan ve Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi bulunanların %67'sinin Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin kurulum kararının üst yönetim tarafından olduğu

gözlemlenmiştir. Katılımcıların farklı amaçlarla birim/akademi kurdukları görülmektedir. Kurma nedenleri olarak, şirketin veya birimlerin uzun vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak, şirketin veya birimlerin kısa-orta vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak ve birimlerin eğitim taleplerini gerçekleştirmek olduğu görülmüştür. Kurumsal akademi kavramının kişiler tarafından farklı algılandığı, şirketlerin kendi gereksinimlerine göre birimleri/akademileri biçimlendirildikleri görülmektedir. Eğitim Birimi/Kurumsal Akademinin faaliyetlerinden en çok beyaz yakalı çalışanların yararlandığı görülmektedir. Bu da organizasyonların ilk olarak beyaz yakalı çalışanların kariyer planlamasına, yetkinliklerinin artmasına önem verildiğini göstermektedir.

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olan katılımcıların, Eğitim Biriminin/Kurumsal Akademisinin vizyon, misyon ve stratejilerine çoğunlukla sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin stratejileri ile şirket stratejileri arasındaki ilişkiye bakıldığında ortalama %97'sinin Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin stratejileri ile şirket stratejilerinin bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, Türkiye'deki kurumsal akademiler arasında rekabet ortamının oluştuğunu ve rekabete dair gelişim stratejilerinin söz konusu olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların çoğunlukla Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi eğitim aracı olarak interneti kullanmaktadır. İnternet yoluyla sağlanan eğitimlerin yararı, kişilerin vakit harcamadan bilgiye ulaşabilmesi, sürekli öğrenmeyi desteklemesi, eğitim materyallerine sınırsız erişim olarak nitelendirilebilir. Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olanların öğrenen performansı veya başarısını ölçmede çoğunlukla performans değerlendirme yöntemini kullandıkları gözlemlenmiştir. Böylelikle performans değerlendirme ile organizasyonun verimliliği artar, kişiler geliştirilmesi gereken yönlerini tanır.

Eğitim Birimi/Kurumsal Akademi bulunmayan katılımcıların çoğunluğunun kendilerini geliştirme fırsatı elde ederek iş performansının artmasını Eğitim Birimi/Kurumsal Akademiler tarafından sağlandığını düşünmektedir. Böylelikle kişilerin

kuruma bağlılıkları artacaktır. Kuruma bağlılıkları arttığından dolayı iş tatminleri de artmaktadır.



## 5. SONUÇ

Günümüzde, gelişim hızla devam etmekte ve eğitim tüm dünyanın gündemindedir. Çokça rekabet ortamının olduğu bu günlerde kuruluşlar, istedikleri verimliliğe ve amaçlarına ulaşabilmek için nitelikli iş gücü ve bu iş gücünü kaptırmamaya bağlı olduğunu anlamışlardır. Bu iş gücünü kaptırmamak için farklı yollar aramışlardır. Kuruluşlar, gelişen eğitim gereksinimlerini karşılayamaması Kurumsal Akademilerin kurulmasına sebep olmuştur.

Kurumsal Akademilerin hızlıca artan sayıları ve üstlendikleri rollerine rağmen literatürde ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum, hemen hemen her kuruluşların Kurumsal Akademilere değişik roller üstlenmesinden ve kuruluş yapılarının farklılık temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Genellikle kuruluşlara bağlı eğitim planlayıcıları olan Kurumsal Akademilerin faaliyet alanları yalnızca kuruluşların çalışanlarını eğitmek değildir. Kurumsal Akademiler aynı zamanda şirketin stratejisine ve çalışanların devamlı öğrenmelerine katkı sunmaktadırlar.

Kurumsal Akademi eğitimlerinin kişiler arasında yayılması ve devamlı öğrenmenin bir hedef haline gelmesi, yönetim becerilerinin artırılması, personel alımının azalması, çalışanların kuruluşlara olan ilgisinin artması, kurum kültürünün oluşturulması, maliyetlerin azaltılması, nitelikli iş gücünün artması, bilginin aktarılması, yeni enformasyonların üretilmesi ve rekabetçi avantaj sağlamak gibi birçok sağlayabileceği fayda vardır.

Kurumsal Akademilerin getirdiği yararlar ve Kurumsal Akademilerle ilgili olan süreçlere bakıldığında, yönetim alanında bilinmekte olan noktalar olduğuna rastlanmaktadır. Fakat, Kurumsal Akademilerin hedeflerine bakıldığında eğitim ve geliştirme ile faaliyetleri kuruluşun misyon ve vizyonuyla uyumlu hale getirmek ve öğrenen düzenlemesi geliştirerek yeni bilgi ve stratejiyi üretmektir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için de sorumluluk kuruluşların üst yöneticilerine verilmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerin kurulmuş kararının en çok %28,9 oranla üst yönetim tarafından verilmiştir. Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerin kuruluş amaçlarına bakıldığında ise, %16,2 oranında “şirketin veya birimlerin uzun vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak” olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme birimlerinin sadece ismini değiştirmek, Kurumsal Akademilere geleneksel eğitim misyonu yüklemek veya farklı kuruluşları taklit etmek başarılı bir neticeye ulaştırmayacaktır. Dolayısıyla, kuruluşun misyon, vizyon ve stratejileri ile entegre olması ve kuruluşun gereksinimlerine göre kurulması Kurumsal Akademilerin başarısını sağlamasında önemli rol oynamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerin vizyon, misyon ve stratejileri %40,1 oranında bellidir. Ancak, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerin stratejileri şirket stratejisiyle karşılaştırıldığında, % 21,8 oranında tüm stratejilerin direkt olarak bağlı olduğu görülmüştür. Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerin stratejilerindeki bir sapmanın şirket stratejilerine etkisine bakıldığında %13,7 oranında ilgili birimleri etkilediği gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, şirket stratejilerindeki bir sapmanın Eğitim Birimi/Kurumsal Akademileri stratejilerine etkisi incelendiğinde %18,3 oranında eğitim veya programların iptal olabileceği ortaya çıkmıştır.

Aynı zamanda, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi bulunan şirketlerde şirket faaliyet alanının Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisinin stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte internet üzerinden verilen eğitimler de günümüzde çokça karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre Eğitim Birimi/Kurumsal Akademilerinin internet üzerinden eğitim verme oranı %25,4'tür. Bu oran, internet üzerinden eğitim ve geliştirme hizmetlerinin yaygınlaşmadığını göstermektedir. Aslında,

internet üzerinden verilen eğitimlerin maliyet ve değerlendirme açısından büyük yararlar sağlayacağı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın son bulgularına göre, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olmayan çalışanların, Eğitim Birimi/Kurumsal Akademisi olması kendileri veya işletmeler için nasıl bir fayda sağlayacağı konusuna bakıldığında ise %35,5'i çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı elde ederek iş performansının artmasını sağlamak olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer bir yandan, devletin de Kurumsal Akademiler için yarar sağlayacak adımlar atması, Kurumsal Akademilerin geliştirilmesi ve ülke için faydalı olmasını sağlayacaktır. Kurumsal Akademiler ile üniversiteler arasında eğitim içeriğinin ortaklaşa olması ve Kurumsal Akademilerin yetişkin eğitimi alanında fonksiyonel olarak destek vermesi yararlı olacaktır.

Aynı zamanda, Kurumsal Akademilerin yapıları ve verdikleri sertifikaları Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örnek modellerle entegre edilmesi devlet tarafından sağlanmalı ve bu kuruluşlarla denklik sağlamaya özendirilmelidir.

Türkiye'de Kurumsal Akademiler ile ilgili henüz çok fazla çalışmalar yoktur. Bu çalışmalar çerçevesinde Kurumsal Akademilerin kurulmasındaki hedeflerin, hedef kitlelerinin, karşılaşılabilecek sorunların, eğitim bölümlerinden farklılaştırılmasının, ilerleme aşamalarının araştırılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

AKIN, G. (2014). Andragoji Kavramı ve Andragoji ile Pedagoji Arasındaki Fark, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 47, Sayı 1; 279 – 300.

ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK G. (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.

ALLEN, M. (2010). “Corporate Universities 2010:Globalization and Greater Sophistication”, The Journal of International Management Studies, Cilt 5, Sayı 1: 48-53.

ALLEN, M. (2002). “The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing A Successful Program”, New York.

ALLEN, M., “The Next Generation of Corporate Universities”, <http://www.globalccu.com/images2010/globalccu-ebooks/The-Next-Generation-ofCorporate-Universities.pdf> , (10.02.2019).

ALLEN, M. (2010). “The Next Generation of the Corporate Universities”, Trainingindustry Quarterly; 25-29.

BASSI, L. (2000). “Profiting From Learning: Do Firms’ Investments in Education and Training Pay Off?”, <https://businesstrainingexperts.com/knowledge-center/training-roi/profitting-from-learning/>, (16.03.2019).

BALTAŞ, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Z. “Kurumsal Akademi Yetkinliklerinde “Öğrenme Çevikliği, Siyah Beceri, Öz Yönetim””, Kaynak Dergisi, Ekim – Aralık 2018, Sayı 76.



BALTAŞ, Z. “Kurumsal Akademilerin Kuruluşu, Eğitsel Yapısı ve Geleceği”, Kaynak Dergisi, Ekim – Aralık 2018, Sayı 76.

BAYRAÇ, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.

COLLINS, C. E. (2001). “Creating the International Training Management Web Site: A Corporate University Portal That Shares Best Practices”, The DISAM Journal, Bahar; 80-87.

DEALTRY, R. (2000). “Case Research into Corporate University Development”, Journal of Workplace Learning, Cilt 12, Sayı 6; 252-257.

DEALTRY, R. (2001). “Configuring the Corporate University-Managing a Portfolio of Thinking Schools”, Journal of Workplace Learning, Cilt 13, Sayı 1; 30-38.

DEALTRY, R. (2000). “Establishing a Methodology for Appraising the Strategic Potential of Corporate University”, Journal of Workplace Learning, Cilt 12, Sayı 5; 217-223.

ECCLES, G. (2004). “Marketing the Corporate University or Enterprise Academy”, The Journal of Workplace Learning, Cilt 16, Sayı 7; 410-418.

ECUANET. (2010). An Overview of Corporate Universities, Birmingham, 2006’dan aktaran Guierci, M. vd., “Training Evaluation in Italian Corporate Universities: a Stakeholder-based Analysis”, International Journal of Training and Development, 14:4; 291-308.

EL-TANNIR, A. A. (2002). “The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development”, Education + Training, Cilt 44, Sayı 2; 76-81.

ERKOÇ, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü*, Alfa Yayınları.

FINDIKÇI, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayınları

FRESINA, A. J. (1197). “The Three Prototypes of Corporate Universities”, *Corporate University Review*, January/February.

FULMER, M. R., ve Gibbs A. P. (1998). “Life Learning at the Corporate University”, *Career Development International*, Cilt 3, Sayı 5; 177-184.

GOULD, K. E. (2005). “The Corporate University A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services”, *Behavior Modification*, Cilt 29, Sayı 3; 508-520.

GUIERCI, M. vd. (2010). “Training Evaluation in Italian Corporate Universities: a Stakeholder-based Analysis”, *International Journal of Training and Development*, 14:4; 291-308.

HOLLAND, P. ve A. Pyman. (2006). “Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development”, *Journal of European Industrial Training*, Cilt 30, Sayı; 19-31.

ILYAS, M. (2017) Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System, Sayı 15; 88-88

JANSINK, F. vd. (2005). “The Knowledge-Productive Corporate University”, *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1; 40-57.

KNOWLES, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.

KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, Beta Yayınları.

LENDERMAN, H. ve E. Sandelands. (2002). “Learning for a Purpose: Building a Corporate University”, *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Cilt 14, Sayı 7; 382-384.

LİNDEMAN, L. (2011)., <https://internationalhrforum.com/2011/05/02/from-training-departments-to-company-academies-part-1/>, (15.04.2019)

NOE, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Çev. Çetin, C., 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

MACPHERSON, A. vd. (2005). “The Implementation and Use of e-learning in the Corporate University”, *Journal of Workplace Learning*, Cilt 17, Sayı ½; 33-48.

MEISTER, J. C. (1998) “Ten Steps to Creating a Corporate University”, *Training & Development*; 38-43.

MORRISON, J. L. ve J. C. Meister. (2000). “Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister” *The Technology Source*, [http:// http://horizon.unc.edu/index.html/](http://horizon.unc.edu/index.html/), (13.03.2019).

MURADOVA, T. (2007). "İnsan Kaynakları Yönteminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi", *Journal of Azerbaijani Studies*; 75-84.

NONAKA, I. (1991). “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, July–August 2007.

PALMER, M. ve WINTERSK, T. (1993). *İnsan Kaynakları*, Çev. Çetin, C., Rota Yayın.

PAPPAS, C. (2013). The Adult Learning Theory - Andragogy - of Malcolm Knowles, <https://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>, (05.02.2019)

PRINCE, C. ve G. Beaver. (2001). “The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda”, International Journal of Management Education, Cilt 1, Sayı 2; 17-26.

PRINCE, C. ve J. Stewart. (2002). “Corporate Universities-an Analytical Framework”, Journal of Management Development, Cilt 21, Sayı 10; 794-811.

SELAMET, S. (2006). Şirket Akademileri ve Türkiye Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SMITH, MK (1996; 1999). 'Andragogy', Yaygın eğitimin ansiklopedisi, <http://www.infed.org/lifelonglearning/b-andra.htm>, (15.03.2019).

TAYLOR, S. ve R. Paton. (2006). Corporate Universities-Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education, the Observatory on Borderless Higher Education, London, 2002'den aktaran Holland, P. ve A. Pyman, “Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development”, Journal of European Industrial Training, Cilt 30, Sayı 1; 19-31

THOMSON, G. (2002). “Unfulfilled Prophecy the Evolution of Corporate Colleges, The Journal of Higher Education, Cilt 71, Sayı 3; 322-341.

UĞUR, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi.

WALTON, J., Strategic Human Resource Development, London, 1999'dan aktaran Prince, C. ve G. Beaver, “The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda”, International Journal of Management Education,

[http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince\\_Corporate\\_learning\\_agemda.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince_Corporate_learning_agemda.pdf), (24.12.2018).

YETİMOĞLU, S. (2015). Şirketin Geleceğine Yatırım Merkezi: Kurumsal Akademi; <https://selinyetimoglu.com/2015/01/12/sirketin-gelecegine-yatirim-merkezi-kurumsal-akademi/>, (16.03.2019).

Corporate University Enterprise, INC.

<http://www.cuenterprise.com/777/about/cuhistory.php>, (01.03.2019).

<https://www.theclassroom.com/list-of-corporate-universities-12273636.html>, (02.02.2019).

<http://www.gazetevatan.com/girilmesi-en-zor-yer-hamburger-universitesi--445314-ekonomi/>, (03.03.2019).

<https://www.mcdonalds.com.tr/tarihcemiz>, (03.03.2019).

<https://www.arcelikperakendeakademisi.com/egitimler>, (06.03.2019).

<https://www.perakende.org/perakende-akademisi-ilk-mezunlarini-verdi-1342809829h.html>, (06.03.2019).

<https://www.lcwaikikiakademi.com/lcwaikiki/eep/kurumportal/Content/magazacilik-merkez-calisanlari-egitim-ve-gelisim/2480/>, (06.03.2019).

<https://www.oracle.com/sun/>, (05.03.2019).

<http://newlearningonline.com/learning-by-design/pedagogy>, (15.01.2019).

<https://www.educatorstechnology.com/2013/05/awesome-chart-on-pedagogy-vs-andragogy.html>, (15.01.2019).

<http://www.akademiarkas.com/hakkimizda/hakkimizda.html>, (06.03.2019).

<http://medyamerkezi.vodafone.com.tr/basin-bultenleri/vodafone-red-academy-egitim-ve-gelisim-merkezi-acildi>, (12.03.2019).

<https://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/egitim-gelisim.php>, (12.03.2019).

<http://www.turkcellakademi.com/yarim/turkcell-akademi-nedir/100>, (12.03.2019).

[https://www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n\\_161](https://www.ipekyol.com.tr/ipekyol-kariyer-akademisi-n_161), (16.03.2019).

<https://www.ykakademi.com.tr/akademiye-bakis/default.aspx>, (16.03.2019).

<http://www.turktelekomakademi.com.tr/hakkimizda/calisanlarimiz>, (16.03.2019).

<https://www.teknosaakademi.com/akademi-hakkinda>, (16.03.2019).

<https://corporate.kigili.com/kigili-akademi>, (16.03.2019).

<https://www.myfikirler.org/kurumsal-akademi-kuran-sirketler.html>, (24.02.2019).

<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/genc-capital-433671/akademi-mezunlari-milyonu-asti?sayfa=2>, (24.02.2019).

<https://telkomuniversity.ac.id/history/>, (18.03.2019).

<https://www.disneyinstitute.com/>, (18.03.2019).

<https://sberbank-university.ru/en/>, (05.03.2019).

<http://www.intrarts.com/Motorola/sigma.shtml>, (16.02.2019).

<https://www.nestleacademy.co.uk/life-in-the-academy/about-the-academy/>,  
(06.03.2019).

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd.html>, (06.03.2019).

<https://www.educatorstechnology.com/2013/05/awesome-chart-on-pedagogy-vs-andragogy.html>, (18.02.2019).

## **EKLER**

### **Anket**

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kapsamında İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Buse Alioğlu'nun yüksek lisans tezinin uygulama bölümünde kullanılması için hazırlanmıştır.

Anket ile elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve bilgiler gizli tutulacaktır. Anket formunu doldurmanız ortalama 10 dakikanızı alacaktır.

Katılımınız ve ilginiz için teşekkürler.

\* Gerekli

1. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2. Yaşınız:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 45+

3. Eğitim Düzeyiniz:

- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

4. Şirketinizin Adı:

5. Şirketinizin Faaliyet Alanı:

- Banka
- Otomotiv
- Tekstil
- Bilişim
- Tasarım
- İnşaat
- Gıda
- Perakende
- Üretim
- Eğitim
- Enerji
- Diğer:

6. Pozisyonunuz:

7. Kaç yıldır mevcut şirketinizde çalışıyorsunuz?

- 1-5
- 6-10
- 10+



8. İş hayatınız boyunca katıldığınız eğitim programı sayısı:

- Hiç
- 1-5
- 6-10
- 10+

9. Şirketinizde katıldığınız eğitim programı sayısı:

- Hiç
- 1-5
- 6-10
- 10+

10. Şirketinizde Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademiniz var mı?

- Evet
- Hayır (27. soruya geçin.)

11. Şirketinizin Eğitim Biriminde / Kurumsal Akademisinde kaç çalışan bulunmaktadır?

- 1-5
- 6-12
- 12+

12. Şirketinizin Eğitim Biriminde / Kurumsal Akademinizde kendinize ait bina veya özel eğitim alanları bulunmakta mıdır?

- Evet
- Hayır

13. Şirketinizin Eğitim Birimi / Kurumsal Akademi kurulum kararı veya gereksinimi ilk kim tarafından belirlenmiştir?

- Eğitim Yöneticisi
- İnsan Kaynakları Yöneticisi

- Üst Yönetim
- Ortaklardan gelen zorunluluk
- Diğer

14. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademinizin kuruluş amacı nedir?

- Birimlerin eğitim taleplerini gerçekleştirmek
- İç kaynaklar ile eğitim vererek maliyetleri azaltmak
- Şirketin veya birimlerin kısa-orta vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak Kurum içi bilginin ortaya çıkarılması yönetilmesi
- Şirketin veya birimlerin uzun vadeli hedeflerine uygun eğitim programları tasarlamak

Diğer:

15. Şirketinizdeki personelin aldığı/alacağı eğitim programları kim/hangi departman tarafından belirlenmektedir?

- İnsan Kaynakları Departmanı
- Bağlı Olduğu Birim Yöneticisi
- Üst Yönetim
- Eğitim Birimi / Kurumsal Akademi
- Çalışanın Kendisi
- Diğer

16. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademinizin faaliyetlerinden hangi hedef kitleler faydalanabilir?

- Beyaz yakalı çalışanlar
- Mavi yakalı çalışanlar
- Öğrenciler
- Müşteriler
- Grup Şirketleri
- Diğer:

17. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademiniz faaliyetlerini hangi başlıklar altında sınıflandırmaktadır?

- Teknik eğitimler (Kişinin bağlı olduğu şirketin uzmanlık alanında gerçekleştirilen eğitim)
- Davranışsal eğitimler ( insan psikolojisi, ilişkiler ve davranış vb.)
- Liderlik eğitimleri (Koçluk, Yöneticilik vb.)
- Yetenek yönetimi eğitimleri (Kariyer Planlama, Yetkinlikler vb.)
- Diğer:

18. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademinizin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirli midir?

- Evet
- Hayır (22. soruya geçin.)

19. Şirketinizdeki Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademinizin stratejileri ve şirket stratejileri birbiri ile bağlantılı mıdır?

- Tüm stratejiler direkt bağlıdır
- Büyük oranda bağlıdır
- Bağlı değildir

20. Şirketinizdeki Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademinizin hedef ve stratejilerindeki bir sapma şirketinizin stratejisini etkilemekte midir?

- Etkilememektedir
- İlgili birimleri etkilemektedir
- Şirket stratejisini dolaylı olarak etkilemektedir Şirket stratejisini direkt etkilemektedir

21. Şirketinizin hedef ve stratejilerindeki bir sapma Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademinizin stratejisini etkilemekte midir?

- Etkilememektedir
- Eğitim veya program iptalleri olabilir
- Eğitim Birimi / Kurumsal Akademi stratejisini direkt etkilemektedir

22. Şirketinizin içerisindeki birimlerde (varsa alt şirketlerde, fonksiyonlarda veya şubelerde), eğitim ve gelişim süreçlerinden sorumlu başka bir birim daha var mıdır?
- Evet
- Hayır
23. Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademimiz, şirket içerisinde eğitim gerçekleştiren başka birimlere nasıl destek vermektedir?
- Süreci yönetir
- Eğitimleri düzenler
- Eğitim taleplerini karşılar
- Destek vermemektedir
24. Şirketinizdeki Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademimizin her yıl düzenli olarak gerçekleştirdiği rutin eğitim faaliyetleri bulunmakta mıdır?
- Evet
- Hayır
25. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminizin / Kurumsal Akademimiz internet üzerinden eğitim vermekte midir?
- Hayır
- Evet, her türlü eğitimi internet üzerinden de sağlamaktayız.
- Evet, her türlü eğitimi yalnızca internet üzerinden sağlamaktayız.
26. Şirketinizde bulunan Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademimiz öğrenen performansı veya başarısı hangi ölçütlere göre değerlendirilmektedir?
- Yazılı Sınav
- Eğitim Sonu Yapılan Sunum
- Saha Etkinliklerinin Değerlendirilmesi
- Performans Değerlendirmesi

27. Şirketinizde Eğitim Biriminiz / Kurumsal Akademimiz olsaydı sizce ne gibi faydası olurdu?

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması

Çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı elde ederek iş performansının artmasını sağlamak

Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak

Gelişen teknolojiye uyum sağlamak

Terfi/yeni bir iş imkanı

Diğer:

28. İş hayatınız boyunca aldığı eğitimler sayesinde terfi/yeni bir iş imkanı elde eden çalışana denk geldiniz mi?

Evet

Hayır

29. İş hayatınız boyunca aldığı eğitimler sayesinde terfi/yeni bir iş imkanı elde eden çalışanların kaç tanesi bu imkanı şirketinin Eğitim Birimi / Kurumsal Akademisi aracılığıyla sağladı?

0

1 - 5

6 - 10

10+