

Örgütiçi Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Artırılmasında Kurumsal Akademilerin Yapılandırılması

DOI: 10.26466/opus.591890

*

Eyyüb Ensari Cicerali*

*Dr. Öğr. Üyesi Nişantaşı Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul/ Türkiye
E-Posta: eyyub.cicerali@nisantasi.edu.tr ORCID: [0000-0001-5943-9972](https://orcid.org/0000-0001-5943-9972)

Öz

Akademiler daha çok formal eğitim ve öğretim kurumları olarak algılanır. Akademi deyince akla hemen üniversiteler gelir. Kurumsal hayatta da bir çok firmanın oldukça geniş olanaklara sahip eğitim bölümleri bulunmaktadır ve kurumsal örgütlerin bir kısmının eğitim fonksiyonlarını akademiye dönüştürme kararı yeni bir şey değildir. Özellikle yabancı kaynaklarda otuz yıl öncesinde dahi birçok kurumsal firmanın bu kararları çoktan almış oldukları ve eğitim bölümlerini kurumsal akademi yaklaşımıyla yapılandırırdıkları görülmüyor. Bu durum kurumsal ölçeğe bağlı olduğu gibi örgütlerin eğitim fonksiyonlarına yükledikleri anlam ve eğitimle ilgili vizyonlarına da bağlıdır. Ülkemizde kurumsal akademilerin tarihçesinin o kadar eskiye dayanmadığını ve nispeten daha yeni olduğunu anlıyoruz. Bazı öncü kurumlar dışında akademisi olması gereken birçok kurumda akademiler ya yok, ya da daha planlanma aşamasındalar. Bu araştırmada kurumsal akademilerin genel gelişim süreçleri ile birlikte akademi modellerine yönelik tanımlayıcı bir yaklaşımla bilgi verilmektedir. Uygun olduğu düşünölen bir akademi yapılandırması yaklaşımı ve akademilerin değerlendirilmesine yönelik bir değerlendirme enstrümanı da önerilmektedir. Kurumsal akademilerin örgüt performansına olumlu katkıları da değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel öğrenme, kurumsal akademi, eğitim, performans yönetimi

Structuring of Corporate Universities as the Mechanisms for Developing the Efficiency of Training at Organizations

*

Abstract

Academies are generally perceived as universities or formal educational institutions. Some companies also have large training and development departments. Then, those departments can also place them as centers for education and training for people and can also be named as corporate universities. The decisions of organizations about transforming training and education departments into corporate universities (CU) are not new. It is seen in the foreign literature that major companies have had transformed their training functions into corporate universities for decades ago. It is also apparent that the CU approach has been recently developing in Turkish organizational settings. Still, total number of corporate universities in Turkey, when compared with other big economies of world, is few. Apart from major big companies, organizations have not settled their corporate universities. In this study, corporate universities are taken by a descriptive approach. The advantages, pitfalls and the influences of CUs on organizational performance are explained and a CU development and assessment model is proposed.

Keywords: *Organization, organizational learning, corporate university, training, performance management*

Giriş

Futbol sohbetlerinde her zaman Şu konuŐulur: “Yabancı futbolcu alacağınıza altyapıya önem verin”. Burada anlatılmak istenen Şey büyük maliyetlerle farklı kulüplerden futbolcu transfer edip oynatmak yerine kendi futbol okulundan yetişen ve çok daha az maliyetli olan futbolcuların takım için daha faydalı olacağına olan inançtır. Kısaca belirtmek gerekirse bir kurum için altyapı kurumsal akademiler vasıtasıyla oluşturulur. Yani futbol takımları için altyapı ne demekse kurumlar için de akademi benzer bir anlam taşımaktadır.

Gerçekte, kurumsal firmaların bir kısmının eğitim fonksiyonlarını akademiye dönüştürme kararı yeni bir Şey değildir. Özellikle yabancı kaynaklarda yirmi-otuz yıl öncesinde birçok kurumsal firmanın bu kararı çoktan almıŐ olduğu ya da bu işe giriştikleri görülmektedir. Hatta General Motors firmasının “GM Institute” adıyla kurumsal akademisini 1927 yılında kurduğu bilinen bir örnektir. 2010 yılında ABD’de 4000 kurumsal akademi olduğu ve bu rakamın 1990 yılının iki katı olduğu belirtilmiŐtir (McAteer & Pino, 2011). Ülkemizde kurumsal akademilerin tarihçesinin o kadar eskiye dayanmadığını ve nispeten yeni oldukları bilinmektedir. Bazı öncü kurumlar dışında kendi kurumsal akademisi olması gereken birçok kurumda akademiler yerine eğitimle ilgili fonksiyonel departmanları bulunmaktadır. Ancak kurumsal akademiler geleneksel eğitim departmanlarıyla kıyaslandığında akademilerin daha stratejik olarak çalıştığı ve rekabet ortamına çalışma gücünün etkin cevap verebilmesi için daha dinamik oldukları görülmektedir. Bu durum sürdürülebilir iş koşullarının gerçekleştirilmesi için bir zorunluluktur (Marquardt, 1996). Kurumsal akademiler bu rekabetçi avantajı içeriklerinde barındırdıkları eğitim müfredatının bir sonucu olarak ortaya çıkan artan çalışan performansı ve verimliliğiyle sağlarlar (Meister, 2006; Sham, 2007).

Genel olarak baktığımızda tren kaçtı gibi görüldüğu durumlar olsa da akademi yapısına geçmek isteyen firmalar için ciddi bir avantaj bulunmaktadır. O da daha önceden yapılmıŐ iyi örneklere bakıp en iyi modelin nasıl oluşturulabileceğine yönelik çıkarımlarda bulunabilme imkanlarının var olmasıdır. Saygın firmaların eğitim fonksiyonlarını akademi yapısı altında birleŐtirme tercihlerinin altında yatan asıl nedenin onların eğitimi sadece bir gider, zorunluluk ya da olası bir ihtiyaç olarak ele almayıp bu

alanı stratejik olarak önemli görmelerinde yatmaktadır. Geleceğe dönük bu vizyonun eğitim bölümünün tabelasını değiştirip akademi yazmakla yakalanamayacağı aşikardır. Bu stratejik kararın ve oluşturulan hedefin uygun planlamasının da oluşturulması gerekir.

Yapılan bilimsel araştırmalarda başarılı kurumsal akademilerin 10 farklı başlık altında performanslarının farklılaşabileceği görülmektedir (Meister, 2006; Meister, 2009; Wheeler ve Cleg, 2005). Bu 10 alan şu şekilde özetlenebilir: yönetim yapısı, vizyon, kapsam, finansal işleyiş, ihtiyaç belirleme süreçleri, ürün ve hizmet geliştirme, işbirliği süreçleri, teknoloji altyapısı, ölçme ve değerlendirme sistemleri ile iletişim ve markalaşma. Belirtilen tüm başlıklar daha sade bir şekilde dört ana başlık altında birleştirilebilir. Bu başlıklar;

- 1- Organizasyon Yönetimi
- 2- Operasyon Yönetimi
- 3- Öğrenme İçerikleri
- 4- Markalaşma ve İşbirliği faaliyetleridir.

Organizasyon Yönetimi

Sürdürülebilir bir kurumsal akademi yapısının oluşturulmasında ilk adım organizasyon yönetiminin nasıl olacağını netleştirilmesidir. Organizasyon yönetimi, akademinin stratejisi ve misyonunun ne olacağı, örgüt yapısı, yönetim ve liderliğin nasıl oluşacağı ile ilgili olan kısımdır. Kısaca akademinin yönetim modelinin ve içeriğinin belirlenmesi sürecidir.

Operasyon Yönetimi

Operasyon yönetimi kurumsal akademinin özellikle ekonomik sürdürülebilirliğinin ele alındığı ve teknolojik altyapı konusunda nasıl bir yöntem izleneceğinin belirlendiği kısımdır. Günümüzde değişen iş koşulları eğitim altyapısının da teknolojiden beslenir şekilde oluşmasını gerektirmektedir. Özellikle gider ve gelir yapısının geleneksel yöntemlerle mi yoksa farklı finansman modelleriyle mi oluşacağı konusu kalıcı ve iz bırakacak kurumsal akademiler için hayati bir konudur. Burada ortaya çıkabilecek olası alternatif çözümler değerlendirilir ve atılacak adımlar bir plan dahi-

linde oluşturulur. Akademinin finansal ve teknolojik altyapısı ve işleyişine yönelik çözümler kurumsal bazda değişebileceği gibi zaten alışık olunan farklı modeller de bu yeni işleyişe hızlıca adapte edilebilir..

Öğrenme İçerikleri

Öğrenme başlığında akademinin tüm eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenir. Klasik anlamda kurumsal akademi akla ilk bu kısım gelir. Tüm akademi yapısı öğrenme yapısından oluşmasa da akademinin gerçekten en önemli alanı burasıdır. Kurumsal büyüklük ve ihtiyaca bağlı olarak bu alan alt okulların belirlendiği ve eğitim programlarının şekillendirildiği alandır. Hangi programların, kime, ne yolla ve ne zaman verileceği adeta bir üniversite müfredatı oluşturulur gibi titiz ve detaylı bir şekilde çalışılır.

Markalaşma ve İşbirliği

Gerek kurum içinde gerekse kurum dışındaki paydaşlarla geliştirilecek olan işbirlikleri ve kurumsal akademinin markalaşma sürecindeki iletişim altyapısının oluşturulduğu bölüm burasıdır. Ne kadar kaliteli süreçlerle geliştirilmiş olursa olsun kurumsal akademiler markalaşma ve işbirliği faaliyetlerinde geri kalırlarsa sürdürülebilirlikleri çok zayıflar.

Yukarıda belirtilen dört ana başlık altında tüm kurumlara akademi stratejisi belirlemek ve bu alanda ciddi bir proje geliştirmek mümkündür. Gerek akademi kurulumunda gerekse var olan akademilerin sürdürülebilmesinde ya da ayağa kaldırılmasında bu model araştırmalarda geçerli bir model olarak görölmektedir. Anlatılan bu model, görsel olarak aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Kurumsal Akademi Yapısı

Bir kurumsal akademi değerlendirme aracı: AKADEMETRE

Kurumsal akademi yapısı ciddi bir performans merkezi olarak görülebilir. Bu performansın değerlendirilmesi gerekmektedir. Gerek daha yolun başında olan akademiler için bir proje değerlendirme yaklaşımı, gerekse senelerdir hizmet veren akademiler için bir durum ve performans değerlendirmesi için akademetreden faydalanılabilir. Aşağıdaki tabloda örnek akademetre değerlendirme soruları akademi faaliyetlerinin ve genel yapısının değerlendirilmesinde bir fikir verebilmesi için derlenmiştir. Yaklaşık 100 sorudan oluşan akademetrenin her bir maddesi, 10 üzerinden değerlendirilmekte ve toplam puan akademi performansını belirlemek için kullanılmaktadır.

Tablo 1. Akademetre Değerlendirme Aracı Örnek Soruları

AKADEMETRE ÖRNEK SORULAR	
1. Kurumsal akademi yönetimi oluşturulan vizyona erişebilmek için bir strateji oluşturmuştur.	
2. Hangi ürün ve hizmetlerin merkezileştirileceği hangilerinin dışarıdan alınacağı belirlenmiştir.	
3. Verilen ürün ve hizmetler organizasyon içinde net bir şekilde tanımlanmıştır.	
4. İyi tanımlanmış raporlama ilişkileri düzenlenmiştir.	
5. Kurumsal akademi kendi bütçe modeli dışında da kaynak oluşturabilir.	
6. Finansal sonuçlar takip edilir ve raporlanır.	
7. Paydaşlar iş hedeflerine ulaşabilmelerinde kurumsal akademinin onlara nasıl yardımcı olabileceğini bilirler.	

Sonuç

Stratejiyi ilgilendiren kararlar çevik yapılar ve çevik liderlik gerektirir. İyi ve önde futbol takımlarının altyapıları nasıl bir futbol fabrikası gibi çalışıp sonraki yıllardaki futbol yapısını ve oyunun oynanma biçimini tamamen değiştirebiliyorsa kurumsal akademiler de sadece kendi kurumuna değil iş dünyasına ciddi katkı yapabilecek yapılardır. Burada önemli olan, geçerli, sürdürülebilir bir akademi yapısı için öncelikli dikkat edilmesi gereken unsurların iyi kurgulanmış ve içeriğinin oluşturulmuş olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında dört kırılımdan oluşan akademi çatı yapısı kurulum ve uygulama için bir temel model niteliğinde sunulmuş, akademi içerik süreçlerinin değerlendirilmesinde de akademete değerlendirme yaklaşımı önerilmiştir.

EXTENDED ABSTRACT

Structuring of Corporate Universities as the Mechanisms for Developing the Efficiency of Training at Organizations

*

Eyyüb Ensari Cicerali
Niğantaşı University

The concept of Corporate Universities (CU) in companies is not new. As a well-known example, General Motors started its CU, "GM Institute", in 1927. But lately, especially in the past decades, continuous learning and lifelong education and well-being have been accepted as important topics for companies. CUs can be seen as company-driven initiatives that integrates personal, group, and organization developmental processes in support of a strategic vision and enable the corporation to achieve competitive advantage through improved staff performance and productivity (Meister, 2006; Sham, 2007). When CUs are compared with traditional training departments of companies, they are more strategic and more effective. They provide the capability for the workforce being proactively adapting to challenging business environments in markets and to newly developed technologies in the world. This is deemed vital for being profitable and sustainable in global business (Marquardt, 1996). Thus, these developments explain why corporate universities (CUs) have become popular strategic tools for managers in developing business circumstances.

Corporate University (CU) engages in settling, forming and developing particular organizational skills that have been used as a tool for connecting learning initiatives to organizational goals and business performance (Shaw, 2005). Some researchers even claim that CUs is responsible for organizational transformation and change, in addition to employee development (Morin & Renaud, 2004). CUs are not only special educational or training arrangements but also they can be regarded as ways of managing the knowledge that is created by organizations. For this reason, some authors consider them as a knowledge management (KM) tool (Crogetti, 2001; Rademakers, 2005). There were 4,000 CU in the United States

as of 2010, double the number since the 1990s (McAteer & Pino, 2011). In the literature, it is found that CUs can be assessed in 10 fields for performance (Meister, 2006; Meister, 2009; Wheeler and Cleg, 2005). This would mean that, they can be structured and evaluated by those 10 dimension. The dimensions are: management structure, vision, content, financial structure, needs assessment procedures, development of products and services, assessment and evaluation systems and communication and branding. To make it simpler, the dimensions can also be collected under four themes;

- 1- Organizational Management
- 2- Operational Management
- 3- Learning Content
- 4- Branding and Communication activities.

Organizational Management: Organizational structure of the CU should be defined in the beginning. This is related to the ways and the means of management structure, strategy forming, mission and vision, organizational structure and leadership.

Operational Management: Operational management is specifically about the ways of handling economic sustainability of CU. Different and various financial models can be applied. Rather than following traditional approach that sees training functions as spending centers of the organization, a strategy can be applied for CUs that they can become profit centers for the organization.

Learning Content: All training and development actions should be specified under learning content. This function is the first one that comes to mind when thinking about corporate universities. Defining the curricular activities is the most important task for CU.

Branding and Communication : For CU, it is also important to settle communication and branding mechanisms inside the company and with third parties.

An Assessment Instrument for Corporate Universities: Academeter

CUs can be seen as performance centers. Therefore the performance of CUs should be measured. Academeter can be used as an instrument tool for evaluating the performance of CUs. It is an instrument consists of 100 questions belonging to 10 dimensions which were mentioned above. Each question in the form is assessed by 10 points scale. Sample items from Academeter are;

- There is a strategy for Corporate Academy to reach the vision that is settled by the management of CU
- The products and services that should be outsourced or should be offered by staff are known and specified
- The products and services are described and explained in the organization
- The well-described reporting mechanisms are regulated by policies
- Corporate University can find sources outside of its own budget mechanism
- Financial results are monitored and reported
- Stakeholders know the processes of how CU can help them to reach their business goals

Result

Strategy related decisions need agile structures and agile leaders. If they are used effectively, CUs can be profit centers for companies. Just by looking at Fortune 100 companies, most of them have CUs rather than traditional training departments. The most important points would be the structure and the mechanism of the CU within the company. In order to build a high performing corporate university, a CU model with four main dimensions and an assessment method for evaluating the performance of CU are offered in this article.

Kaynakça / References

- Crocetti, C. (2001). Corporate learning: A knowledge management perspective. *The Internet and Higher Education*, 4(3), 271-285.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. McGraw-Hill Companies, New York, NY.
- McAteer, P. ve Pino, M. (2011). *The business case for creating a corporate university*. NY: Corporate University Xchange.
- Meister, J. (2006). Corporate universities: What works and what doesn't. *Chief Learning Officer Magazine*, 6(3), 28-70.
- Meister, J. (2009). Corporate universities 2.0: The future networked learning organization. In A. Romano & G. Secundo (Eds.), *Dynamic learning networks: Models and cases in action*, 137-149, Dordrecht: Springer.
- Morin, L. ve Renaud, S. (2004). Participation in corporate university training: Its effect on individual job performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(4), 295-306.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 130-136.
- Sham, C. (2007). An exploratory study of corporate universities in China. *Journal of Workplace Learning*, 19(4), 257-264.
- Shaw, S. (2005). The corporate university: Global or local phenomenon? *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 21-39.
- Wheeler, K. ve Clegg, E. (2005). *The corporate university workbook: Launching the 21st century learning organization*. San Francisco: Pfeiffer.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Cicerali, E. E. (2019). Örgütiçi eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasında kurumsal akademilerin yapılandırılması. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2757-2767. DOI: 10.26466/opus.591890.