T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Sibel DOĞAN

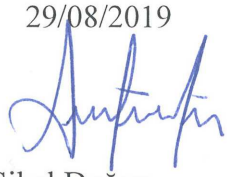
Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi
Umut EROĞLU

Çanakkale – 2019

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Şirket Akademilerinin Organizasyon Yapısı ve İşleyişi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/08/2019



Sibel Doğan

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Sibel DOĞAN'a ait "Şirket Akademilerinin Organizasyon Yapısı ve İşleyişi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Üyeler	**İmza**
Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU (Danışman)	
Prof. Dr. Ayten AKATAY	
Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ	

Tez No : 10290885
Tez Savunma Tarihi : 29.08.2019

ONAY

Prof. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü

05/09/2019

ÖZET

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Teknolojik gelişmeler ve bereberinde getirdiği hızlı değişim süreçleri örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için öğrenme ve gelişim süreçlerine verdikleri önemi giderek artmaktadır. Şirket Akademileri bu gelişim çizgisinde örgütlerin öğrenme ve gelişim süreçlerinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır.

Örgütler kendilerine rekabet avantajı yaratacak bir kültürünü yaratmak, geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için; öğrenme ve gelişim süreçlerini Akademi çatısı altında birleştirerek, örgütün stratejilerini başarıyla hayata geçirmesine daha çok katkı sağlayacak, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının öğrenme ve gelişim ihtiyaç, beklenti ve isteklerini karşılamak için Şirket Akademilerini kurmaktadır.

Bu çalışmada Şirket Akademilerin organizasyonel yapıları ve işleyişlerine odaklanılarak Akademilerin amaçları, stratejik öncelikleri, bu doğrultuda oluşan organizasyonel yapıları, gelişimleri ve gelişmişlik düzeyleri, iş süreçleri ve ilişkileri incelenerek Akademilerin ortak ve farklılaşan organizasyonel stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak dokuz Şirket Akademisi üzerinden elde edilen veriler içerik analizlerine tabi tutularak çalışmanın bulguları oluşturulmuştur. Bulguların ilgili yazının yaklaşımlarıyla Şirket Akademilerinin Organizasyonel Yapıları ve İşleyişini aynı bağlamda açıklayabildiği görülmektedir. Şirket Akademilerinin organizasyonel stratejilerinin büyük ölçüde benzer olduğu ancak uygulama süreçlerinde gelişim düzeylerine bağlı olarak farklılaşmalarında olduğu görülmüştür..

Anahtar Kelimeler: Şirket Akademileri, yetiştirme ve geliştirme, öğrenme ve gelişim.

ABSTRACT
RESEARCH ON THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND FUNCTIONING OF CORPORATE UNIVERSITY

Technological developments and rapid change processes brought about by the organizations are gaining importance for learning and development processes in order to gain sustainable competitive advantage. Corporate Universities have started to play an important role in the learning and development processes of organizations in this development line.

In order to create, develop and sustain a culture that will create competitive advantage for them; by combining learning and development processes under the umbrella of the Academy, and establishing Corporate Universities to meet the learning, development needs, expectations and desires of its employees and other stakeholders that will contribute more to the successful implementation of the strategies of the organization.

In this study, by focusing on the organizational structures and functioning of Corporate Universities, the aims, strategic priorities, organizational structures, development and development levels of the academies, business processes and relations are examined and common and differentiated organizational strategies of the academies are determined. The data obtained from nine Corporate Universities were analyzed through content analysis using semi-structured interview technique, which is one of the qualitative research methods, and the findings of the study were formed. It is seen that the findings can explain the organizational structures and functioning of Corporate Universities in the same context with the approaches of the related literature. The organizational strategies of institutional universities were found to be largely similar but differentiated in their implementation processes depending on their level of development.

Keywords: Corporate University, training and development, learning and development.

ÖNSÖZ

Hazırlamış olduğum bu çalışma Şirket Akademilerinin Organizasyon Yapısı ve İşleyişi Üzerine bir ilki temsil etmekle birlikte aynı zamanda literatürde önemli bir boşluğu da doldurmuş olacaktır.

Çalışmam boyunca beni cesaretlendiren ve destekleyen kişilere teşekkürlerimi dile getirmek istiyorum. Öncelikle hem lisans hem yüksek lisans süresince her zaman beni destekleyen, yanımda olan, bilgisini ve deneyimi paylaşan, hoşgörüsünü hiçbir zaman eksik etmeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU'na, bana her daim güvenen ve arkamda olan biricik aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Sibel DOĞAN

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
KISALTMALAR viii
TABLOLAR ix
ŞEKİLLER xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİ VE UYGULAMALARI

1.1. Şirket Akademilerinin Kavramsal Çerçevesi, Adlandırılışı ve Tanımları..... 3
1.2. Şirket Akademileri Uygulamalarıyla İlgili Genel Kavramlar..... 15
1.2.1. Eğitim ve Öğretim 15
1.2.2. Öğrenme 15
1.2.3. Yetiştirme ve Geliştirme..... 16
1.2.4. Organizasyonel Gelişim..... 17
1.3. Şirket Akademilerinin Geleneksel Eğitim Organizasyonlarından Farklılıkları 18
1.4. Şirket Akademilerinin Kamu Üniversitelerinden Farklılıkları..... 19
1.5. Şirket Akademilerinin Kurulma Nedenleri ve Kuruluş Aşamaları..... 21
1.6. Şirket Akademilerinin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişine Yönelik Sınıflandırmalar..... 26
1.6.1. Fresina'nın 3 Model Sınıflandırması..... 27
1.6.2. Walton'un 3 Nesil Sınıflandırması..... 27
1.6.3. Dealtry'ın Sınıflandırması..... 28
1.6.4. Rademakers'ın Gelişim Safhalarına Göre Sınıflandırması..... 29
1.6.5. Allen'ın Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırması..... 29
1.6.6. Taylor ve Paton'un Sınıflandırması..... 30
1.7. Dünyada Şirket Akademileri..... 32

1.7.1. Amerika'daki Şirket Akademileri……. 32
1.7.2. Avrupa'daki Şirket Akademileri…… 34
1.7.3. Avustralya ve Asya'daki Şirket Akademileri…… 34
1.7.4. Türkiye'deki Şirket Akademileri…… 35

İKİNCİ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ

2.1. Şirket Akademilerinin Modelleri ve Organizasyonel Yapıların İçerisinden Konumlandırılışı ....……..... 37
2.1.1. Şirket Akademilerinin Organizasyon Modelleri...…… 37
2.1.1.1. Merkezi Model…..... 37
2.1.1.2. Merkezi Olmayan Model……. 41
2.1.1.3. Federal Model……. 42
2.1.1.4. Karma (Hibrid) Model…… 44
2.2. Şirket Akademilerinin Hizmet Modelleri……...…….. 45
2.2.1. Öğrenme ve Gelişim Merkezli Şirket Akademileri Modeli…… 45
2.2.2. Üst Düzey Yönetici Eğitimi ve Gelişimi Merkezli Şirket Akademileri Modeli……. 46
2.2.3. Mesleki Eğitim Merkezli Şirket Akademileri Modeli…… 46
2.2.4. Üst Yönetim ve Sanayi Paydaşları İçin Diyalog Platformu Merkezli Şirket Akademileri Modeli…….. 46
2.2.5. Bilgi Yönetimi Merkezli Şirket Akademileri Modeli…… 46
2.2.6. Değer Zinciri Verimliliği ve Dinamiklerini Geliştirme Merkezli Şirket Akademileri Modeli……..… 47
2.2.7. Stratejik ve Örgütsel Dönüşümün Aracı Merkezli Şirket Akademileri Modeli……. 47
2.2.8. Temel Uygulamalarda Standartlaşma Motoru Merkezli Şirket Akademileri Modeli……. 47
2.2.9. Kültürel Entegrasyon Merkezli Şirket Akademileri Modeli……..... 48
2.2.10. Üniversitelerin Yerine Geçen Şirket Akademileri Modeli……. 49
2.3. Slovenya'da Uygulama İçin Önerilen Şirket Akademileri Modeli…….. 49
2.3.1. Şirket Akademileri'nin Stratejik Modelleri……..……..... 49

2.3.2. Şirket Akademileri'nin Organizasyon Modelleri…..……. 50

2.3.3. Şirket Akademileri'nin Yapısal Modelleri…..…… 51

2.4. Şirket Akademilerinde Öğrenme Yönetim Sisteminin Yeri (LMS-Learning Management System)……... 51

2.4.1. ÖYS'nin Faydaları……... 53

2.4.2. İşletmeler ÖYS'ne Sahip Olmak İçin Ne Yapıyorlar?..... 54

2.5. Şirket Akademilerinin Temel Fonksiyonlarının Süreci……... 54

2.5.1. Eğitim İhtiyaç Analizi ve Eğitim İhtiyaç Belirleme Süreci……. 55

2.5.1.1. İhtiyaç Belirleme Süreci……... 57

2.5.2. Eğitimin Planlanması…….. 58

2.5.3. Eğitim Programının Hazırlanması……. 60

2.5.3.1. Eğitim Tasarım Ekibinin/ Sorumlularının Belirlenmesi…… 61

2.5.3.2. Eğitim İhtiyacının Formülasyonu…… 61

2.5.3.3. Eğitileceklerin (Katılımcıların) Seçimi ve Beklentilerinin Analizi…….. 62

2.5.3.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi……... 62

2.5.3.5. Eğiticilerin (Eğitmenlerin) Seçimi……. 62

2.5.3.6. Eğitim Tarihinin Belirlenmesi…… 63

2.5.3.7. Eğitimin Yapılacağı Yerin Belirlenmesi……. 63

2.5.3.8. Eğitimin Süresinin Belirlenmesi…… 65

2.5.4. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması……. 65

2.5.5. Eğitim Programının Uygulanması…….. 66

2.5.6. Eğitimin Ölçme ve Değerlendirilmesi……. 67

2.6. Şirket Akademilerinin Etkinliğinin Ölçümü……. 72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı…… 74

3.2. Araştırmanın Önemi…… 74

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları…… 74

3.4. Araştırmanın Yöntemi……. 75

3.5. Araştırmanın Bulguları……... 76

3.5.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Şirketler Hakkında Genel Bilgiler……... 76

3.5.2. Araştırma Kapsamında Görüşlerine Başvurulan Katılımcılara İlişkin Bilgiler……... 77

3.5.3. Şirket Akademileri'nin Amacı ve Stratejik Açılımlarıyla İlgili Bulgular……...…….. 78

3.5.4. Şirket Akademileri'nin Gelişim Durumuna Yönelik Bulgular……..... 85

3.5.5. Şirket Akademileri'nin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişiyle İlgili Bulgular……. 90

3.5.6. Şirket Akademileri'nin Öğrenme ve Gelişim Hizmetleriyle İlgili Bulgular……. 117

3.5.7. Şirket Akademileri'nin Akademi Faaliyetlerinin Operasyonel Özelliklerine Yönelik Bulgular……... 135

3.5.8. Şirket Akademileri'nin İş Ortaklarıyla İlgili Bulgular…… 140

SONUÇ VE ÖNERİLER ……... 147

KAYNAKÇA ...……. 153

EKLER ……. 162

EK 1. ŞİRKET AKADEMİLERİ'NİN STRATEJİK AÇILIMLARINI ANLATAN İFADELER …….. 163

EK 2. GÖRÜŞME SORULARI …..…… 167

ÖZGEÇMİŞ ……..... 179

KISALTMALAR

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör(ler)

ŞA. : Şirket Akademileri

GEO. : Geleneksel Eğitim Organizasyonları

İKY. : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖYS. : Öğrenme Yönetim Sistemi

EEÖ. : Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

OG. : Organizasyonel Gelişim

Bkz. : Bakınız

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	Şirket Akademilerinin Tanımları	5
Tablo 1.2.	Şirket Akademilerine İlişkin Bilimsel Literatürün Özeti	7
Tablo 1.3.	Temel Kavramların Karşılaştırılması	17
Tablo 1.4.	Geçmişten Günümüze GEO'daki Değişimler	18
Tablo 1.5.	GEO ve Şirket Akademileri Arasındaki Farklar	19
Tablo 1.6.	Kamu Üniversiteleri ve Şirket Akademileri Arasındaki Farklar	20
Tablo 1.7.	Şirket Akademilerinin Gelişim Safhaları	29
Tablo 2.1.	Eğitim Yapılacak Yerde Olması Gereken Özellikler	64
Tablo 2.2.	Eğitim Yöntemlerinin Tanımı ve Türleri	67
Tablo 3.1.	Araştırma Kapsamında Yer Alan Firmalar Hakkında Genel Bilgiler	77
Tablo 3.2.	Araştırma Kapsamında ŞA Hakkında Görüşleri Alınan Katılımcıların Demografik Özellikleri	77
Tablo 3.3.	Şirket Akademilerinin Amaçları ve Stratejik Önceliklerinin Değerlendirilmesi	80
Tablo 3.4.	Şirket Akademilerinin Hedef Kitleleri	82
Tablo 3.5.	Akademilerin Şirket İçin Yarattığı Değerler	83
Tablo 3.6.	Akademilerin Fonksiyonlar- Bölümler Arasındaki İlişkiler Açısından Yarattığı Değerler	84
Tablo 3.7.	Akademilerin Bireysel Düzeyde Çalışanlar İçin Yarattığı Değerler	85
Tablo 3.8.	Akademi Faaliyetlerine Başlama Tarihi	86
Tablo 3.9.	Akademilerin Dönüm Noktaları, Kırılma Anları	87
Tablo 3.10.	ŞA'nin Akademi Gelişim Düzeyleri	89
Tablo 3.11.	ŞA'nin Yapıları	91
Tablo 3.12.	ŞA Yönetiminin Şirketin Organizasyonel Yapısı İçindeki Yeri, Oynadıkları Roller, Görev ve Sorumlulukları	95

Tablo 3.13.	ŞA'nin İç Organizasyonunda Yer Alan Görevler, Rol ve Sorumlulukları	106
Tablo 3.14.	Akademi Dışında Şirketin Öğrenme ve Gelişim Süreçlerinde Rol Oynayan Bölümler- Görevler	111
Tablo 3.15.	Akademilerin Kısa, Orta ve Uzun Vadede Organizasyonel Gelişimiyle İlgili Görüşleri	112
Tablo 3.16.	ŞA'nin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişinde Kritik Başarı Faktörlerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	114
Tablo 3.17.	ŞA'nin Eğitim İhtiyaçları ve Eğitim Programlarının Tasarımıyla İlgili Uygulamaları	118
Tablo 3.18.	ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Tasarlanmasından Dış Kaynaklarla Olan Süreci	120
Tablo 3.19.	ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Organize Edilmesi ve Uygulanmasında Rolü	122
Tablo 3.20.	ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Değerlendirilmesindeki Rolü	123
Tablo 3.21.	ŞA'nin Faaliyetlerinin Algılarını Ölçmeye Yönelik Sistematikleri	125
Tablo 3.22.	İç Eğitmenlik Sistemi	126
Tablo 3.23.	ŞA'nin Merkezi, Öğrenme ve Gelişim Ortamları	127
Tablo 3.24.	ŞA'nin En Çok Eğitim Yapılan ve Önem Verilen İçerik Alanları	129
Tablo 3.25.	ŞA'nin Temel Öğrenme ve Gelişim Stratejileri	131
Tablo 3.26.	ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Alanlarıyla İlgili Gündemi	133
Tablo 3.27.	ŞA'nin ÖYS ve Uzaktan Eğitim İmkanları	136
Tablo 3.28.	ŞA'nin Finansal Kaynakları	137
Tablo 3.29.	ŞA'nin Operasyonel Süreçleriyle İlgili Gündemi	138
Tablo 3.30.	ŞA'nin Üniversitelerle İş Ortaklıkları- İş Birliktelikleri	142
Tablo 3.31.	ŞA'nin Tedarikçileriyle, Müşterileriyle, Sivil Toplum-Kamu Kuruluşlarıyla İş Birliktelikleri	143

Tablo 3.32. ŞA'nin Öncelikli Paydaş Grupları 145

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Şirket Akademileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki Bağ	23
Şekil 1.2.	Şirket Akademilerinden Beklentiler	24
Şekil 1.3.	Şirket Akademilerini Tasarlarken Akılda Tutulması Gereken 10 Yapı Taşı	26
Şekil 1.4.	Şirket Akademilerinin Sınıflandırılması	32
Şekil 2.1.	Erken Merkezi Model	39
Şekil 2.2.	Basit Merkezi Model	40
Şekil 2.3.	Merkezi Olmayan Organizasyon Yapısı	42
Şekil 2.4.	Federal Model Yapısı	44
Şekil 2.5.	Şirket Akademilerinin Hizmet Modeli Evreni	49
Şekil 2.6.	Piramit Modeli	51
Şekil 2.7.	Bir Organizasyonda Öğrenme Yönetim Sistemi	53
Şekil 2.8.	Eğitim İhtiyacının Formülasyonu	56
Şekil 2.9.	İhtiyaç Belirleme Süreci	57
Şekil 2.10.	Eğitim Dizayn Süreci	60
Şekil 2.11.	Oturma Düzeni Çeşitleri	64
Şekil 2.12.	Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Modeli	71
Şekil 2.13.	Eğitim Etkinliği Ölçümü Uygulama Aşaması	73
Şekil 3.1.	A Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	97
Şekil 3.2.	B Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	98
Şekil 3.3.	C Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	99
Şekil 3.4.	Ç Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili	100

	Bilgiler	
Şekil 3.5.	D Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	102
Şekil 3.6.	E Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	103
Şekil 3.7.	F Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	104
Şekil 3.8.	G Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	105
Şekil 3.9.	H Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler	106

GİRİŞ

Başdöndürücü bir hızla yaşanılan ve hızı giderek artan teknolojik gelişmeler ve ona bağlı olarak ortaya çıkan her alanda yaşanılan değişimler örgütlerin rekabet güçleri ve sürdürülebilirlikleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. 1990'lı yıllarda adeta bir slogan haline dönüşen "Rekabette üstünlüğün sırrı insan" ifadesi içinde bulunulan değişim ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından en önemli kaynağın insan olduğunu vurgulamıştır. En nitelikli ve örgütlerin stratejilerini benimseyerek yüksek performanslı çalışanlara sahip olmak rekabet yarışının en önemli güç kaynağını belirlemiştir. Tüm bu gelişmeler, bugün ve gelecekte örgütler için öğrenme ve gelişim süreçlerini, eğitim faaliyetlerini her zaman olduğundan daha da önemli bir konu olmasını sağlamıştır. Bu gelişim çizgisinde Şirket Akademileri önemli roller üstlenmektedir.

Şirket Akademileri, şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerine verdiği önemi ve bu süreçleri daha etkili, verimli ve etkin kılmak için harcadığı çabanın adeta bir simgesi haline dönüşmüştür. Ancak akademik yazında ise Şirket Akademileriyle ilgili çalışmaların özellikle ülkemizde sektördeki uygulamalar ve yabancı yazındaki gelişmelerle aynı paralelde bir gelişim gösteremediği gözlenmektedir. Ülkemizde yapılan akademik çalışmaların sayısının çok az olması bir yana bu çalışmaların içerik ve kapsayıcılığınında sınırlı olduğu görülmektedir. Şirket Akademilerinin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerine yapılmış çalışmaların sayısı ise göreceli olarak ilgili yazında az ülkemizdeki yazında ise hiç üzerine çalışılmamış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple çalışmanın amacı, Şirket Akademilerinin organizasyon yapıları ve işleyişlerini uygulama üzerinden değerlendirerek nasıl yönetildiklerini analiz etmek ve gelecek çalışmalara zemin oluşturmaktır.

Birinci bölümde, Şirket Akademilerinin tanımı, farklı adlandırılış biçimleri, tarihsel süreç içersindeki gelişimi, kuruluş amaçları, geleneksel eğitim organizasyonlarından ve kamu üniversitelerinden farklılıkları, kuruluş aşamaları ve sınıflandırılmaları ile ilgili literatür incelenmiştir. İkinci bölümde, araştırmamızın temelini oluşturan Şirket Akademilerinin organizasyon yapıları, bu yapılar içerisindeki konumu, verdiği hizmet alanlarıyla ilgili modeller, öğrenme yönetim sistemi ve Şirket Akademilerinin temel fonksiyonları ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise, Şirket Akademilerinin organizasyon yapısı ve işleyişini analiz etmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle

9 ŞA'inden veri toplanmış, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak tezin bulguları oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİ VE UYGULAMALARI

Şirketler çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerinde daha etkili, verimli ve etkin olabilmenin sürekli arayışı içinde olmuşlardır. Şirketlerin bu amaçla kullandıkları yöntemlerden birisi ve en kapsamlı olanı, şirket üniversiteleri ya da akademi, okul, enstitü vb. şekillerde adlandırılan özel eğitim organizasyonlarıdır. Tezin bu noktadan sonraki kısımlarında Şirket Akademileri (ŞA) olarak ifade edeceğimiz bu organizasyonel oluşumlar ilk önce kavramsal açıdan ele alınarak, ŞA'nin tarihsel süreç içindeki gelişimleri, kuruluş amaçları, geleneksel eğitim organizasyonlarından ve kamu üniversitelerinden farklılıkları ve bir akademinin kurulma nedenleri ve kuruluş aşamalarına, sınıflandırılmalarına ilişkin ilgili literatür incelenerek açıklanmıştır.

1.1. Şirket Akademilerinin Kavramsal Çerçevesi, Adlandırılışı ve Tanımları

Bu başlık altında ŞA'nin ilgili yazında ve uygulamada adlandırılışı, tanımları ve yakın kavramlarla olan ilişkileri incelenmiştir. ŞA'yle ilgili yazın ve uygulamalarda farklı yaklaşım ve görüşler olması nedeniyle kavramsal çerçeve içerisinde paylaşılan bilgiler önem taşımaktadır.

Dünyada ve Türkiye'de çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerine verilen önem giderek artmaktadır. Bu süreçlerin etkili, verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için şirket akademilerine düşen görev ve sorumluluklar artmakta ve daha önemli hale gelmektedir. Şirket akademileri ile ilgili literatür incelendiğinde bu oluşumların üniversite, okul ve enstitü gibi farklı şekillerde adlandırılması nedeniyle bir karmaşanın olduğu görülmektedir. İfade ediliş biçimi farklılaşsa da bu yapıların ortak noktası bir şirketin mevcut ya da potansiyel çalışan adaylarının öğrenme ve gelişim süreçlerine yönelik olmalarıdır. Farklı kavramların tercih edilmesiyle ilgili olarak literatürde bir açıklamayla karşılaşılmamış olsa da kelimelerin, anlamları, organizasyonun amaçları, faaliyetlerinin kapsamı, hedef kitleleri, faaliyet gösterdikleri ülkedeki genel isimlendirme tercihleri ve yasal düzenlemeler gibi faktörlerin etkisiyle bu farklılaşmanın oluşabildiği görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda bu oluşumla ilgili Amerika'da yaygın olarak "üniversite" kavramının kullanıldığı, diğer ülkelerde ise "akademi" ve "enstitü" kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise üniversite kavramı yasal anlamda diğer ülkelere göre farklı yapı olması nedeniyle ŞA'lar genelde akademi olarak adlandırılmaktadır. Şirket

akademilerinin farklı adlandırılış biçimleri ve bu bağlamda ortaya çıkan farklılıkları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

- **Okul:** Okul, her türlü eğitim ve öğretimin toplu yapıldığı, en geniş kapsamlı temel bilgi ve becerilerin kazandırılmaya çalışıldığı yerdir. Okul süreci, okul öncesi eğitimden başlayarak ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretimi kapsamaktadır. Okul kavramına akademi anlamından farkına bakılırsa, okul daha geniş kapsamlı olmakla birlikte temel bilgi ve becerileri sunarken; akademi anlamında okul, belirli bir konuda uzmanlaşmış olan kişilerce oluşturulmaktadır. Şirketler kuracakları yapıya isim vereceklerinde iki şekilde karar verirler. İlk seçenek, şirket sadece eğitim üzerine odaklanıyorsa kuracağı yapıya "okul" ismini vererek altında akademiler kurabilir. Diğer seçenek ise şirket hem eğitim hem de geliştirmeye odaklanıyorsa "akademi" ismini vererek altında belirlemiş olduğu uzmanlık alanlarıyla ilgili okullar kurabilir. Örneğin, hazırlık okulu, satış okulu, üretim okulu, çıraklık okulu vb.
- **Akademi:** Akademi kelimesinin kökeni Fransızca "académie" kelimesinden gelmektedir. Anlam olarak bakıldığında "yüksekokul ve bilgin kişiler, yazarlar tarafından oluşan kurul" dur ve aynı zamanda "bu kurulun görev yaptığı kurum" anlamına da gelmektedir (http://www.tdk.gov.tr/). Alanında uzman, uzmanlığı kabul edilmiş kişiler tarafından oluşturulan kurumlardır. Akademiler bir yapının içerisinde değil tamamen bağımsız bir yapıya sahiptirler. Şirketler çalışanlarına kendi belirledikleri alanlarda hizmet sunmaktadır. Böylece şirketler çalışanlarını bilgilendirmek, çalışanlarına yetkinlikler kazandırmak için belirlemiş oldukları alanlarla ilgili akademiler oluşturmaktadır. Okul ile akademi arasındaki fark, okulun daha geniş kapsamlı akademinin ise belirli bir alana yönelik olmasıdır.

Bireylere, belirli alana yönelik yetkinlikler kazandırmak, bireyleri bilgilendirmek amacıyla kurulan farklı akademiler bulunmaktadır. Örneğin; Güzel sanatlar akademisi, Microsoft IT Academy Programı. Bunların şirket akademilerinden farkı hiçbir şirkete bağlı olmaksızın sadece kendi belirlemiş olduğu konularda hizmet vermesidir. Bu bağlamda şirket akademileri bağlı oldukları şirketin kendi ürün ve hizmetlerini öğretmek amacıyla bu tür programlardan oluşmaktadır (Selamet, 2006: 32).

- **Üniversite:** Genel Kültür Ansiklopedisinin tanımına göre, birçok alanlarda eğilim, araştırma, yayın yapmayı ve bu çeşitteki hizmetleri görecek bilim insanlarını yetiştirmeyi amaçlayan yükseköğrenim kurumu olarak tanımlamaktadır (Genel Kültür Ansiklopedisi,

cilt 2: 1782). Üniversiteyi, akademilerden ayıran en temel fark, akademilerin, yüksek düzeyde eğitim veren ve bilimsel araştırmalar yapan üniversiteyi oluşturan öğelerden biri olmasıdır.

- **Enstitü:** Genel Kültür Ansiklopedisinin tanımına göre, bilimsel araştırma yapan, inceleyen ve yayım yapan bağımsız kuruluş olarak tanımlamaktadır. (Genel Kültür Ansiklopedisi, cilt 2: 550). Akademi ve enstitü arasındaki fark; akademiler belirli bir alana yönelik uzmanlığı kabul edilmiş kişiler tarafından oluşturulurken, enstitüler ise özel konular üzerine araştırma yapmak için oluşturulur yapılardır.

Günümüzde, giderek yaygınlaşan şirket akademileri ile ilgili yapılan literatür çalışması sonucunda akademisyenler tarafından yapılan şirket akademileri ile ilgili çeşitli tanımlar olduğu görülmüştür. Tablo 1.1'de şirket akademileri ile ilgili literatürde genel kabul görmüş tanımlar yer alırken; Tablo 1.2'de şirket akademilerine ilişkin bilimsel literatürün özeti açıklanmıştır.

Tablo 1.1. Şirket Akademilerinin Tanımları

Tanım	**Kaynak**
"Şirket akademileri, çalışanlarını, müşterilerini ve tedarikçilerini geliştirmek ve eğitmek için merkezi olan **bir stratejik şemsiyedir."**	J.C.Meister (1998)
"Stratejik olarak insanların gelişimi için bireylerin performanslarına yönelik **bir işlev veya bölüm**: tedarikçilerle iletişim kurarak, araştırmalar yaparak, içerik sunmayı kolaylaştırarak ve çaba sarf ederek bir liderlik ekibi oluşturmak."	K.Wheeler (1998)
"Bir şirketin resmi öğrenme ve bilgiyi oluşturma süreçleri için verilmiş **genel bir isimdir**."	J.Walton (1999)
"Şirket içerisinde bütün eğitim aktivitelerinin yer aldığı bir portal ve müşteriler, tedarikçiler ve çalışanların eğitimi için **stratejik bir bağlantı noktasıdır**."	Morrison ve Meister (2000)
"Şirketin amaçlarını yerine getirmek amacıyla çalışanları ve şirketin kurucularını geliştirmek ve eğitmek için oluşturulan stratejik bir şemsiye kavramıdır."	Jarvis (2001)
"Şirket akademileri bireysel ve örgütsel öğrenmeyi, bilgiyi ve bilgeliği geliştiren etkinlikler gerçekleştirerek ana örgütüne misyonunu gerçekleştirme konusunda yardımcı olmak için tasarlanmış **stratejik bir araçtır**."	M. Allen (2002)
"Şirket akademileri, materyalleri ve içeriği kişiselleştirme, internet ve teknolojiye	Nixon&Helms (2002)

uygun güncel materyaller sunma, **eğitim taleplerini hızlı ve esnek bir şekilde kullanma**, geniş ve kapsamlı **içerik sunma** ve **öğrenmeyi sürekli geliştirerek**çalışanların süreçlerinde **stratejik ihtiyaçları karşılama** becerisi sunar."	
"Şirket akademileri, şirketlere ortak bir kültür oluşturmaya yardımcı olmak, kurumsal dünyada **sürekli eğitim ve çalışanlara sürekli öğrenme** için ortaya çıkan bir **modeldir**."	El-Tannir (2002)
"Akademi dışında var olan bir eğitim kurumu; şirket akademileri işletmelerin hem kâr amacı güden hem de gütmeyen, uzmanlıklarını devam ettirebilmelerini ve büyütmelerini ve böylelikle pazardaki konumlarını korumalarını sağlar."	K.E. Gould (2005)
"Şirket akademileri, **yalnızca eğitim birimleri olarak faaliyet göstermekten öte** örgüt içi ve örgütler arasındaki entegre bilgi aktarma, değişim ve yenilik araçlarına dönüşmüştür."	Rademakers(2005)
"Bir şirket akademisi (aynı zamanda bir Akademi, Enstitü, öğrenme merkezi veya kolej olarak da bilinir), **iş odaklı öğrenmeyi eyleme dönüştürmeye adanmış örgütsel bir varlık**tır."	Ecuanet (2006)
"Bir şirket akademisi, kurumsal bir **öğrenme kültürü yaratma**ya, **kolaylaştırma**ya ve stratejik olarak **geliştirme**ye **odaklanır**. Kuruluşun ve çalışanlarının **mevcut ve gelecekteki taleplerini karşılayabilme** kabiliyetidir"	Li ve Alagaraja (2007)
"Şirket akademileri, kişisel ve grup gelişim süreçlerini stratejik bir vizyonun arkasına entegre eden **şirket odaklı bir girişim**dir."	Sham (2007)

Kaynak: "Center for Strategy & Leadership research" den geliştirilerek hazırlanmıştır.

Tablo 1.2'de ise Abel (2008:19), şirket akademileriyle ilgili literatürü inceleyerek geniş özetli bir tablo çıkarmıştır. Bu tabloya Türkiye'deki literatürde incelenerek eklemeler yapılarak geliştirilmiştir.

Tablo 1.2. Şirket Akademilerine İlişkin Bilimsel Literatürün Özeti

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Baldwin, T., Danielson, C ve Wiggenhorn, W. (1997). Örgütlerde öğrenme stratejilerinin gelişimi: Çalışan gelişiminden iş tanımlanmasına	Dergi Makalesi Yönetim Akademisi Yöneticisi	Teori geliştirme ve vaka çalışması görselleştirme	Araştırmacılar, uygulamada bulunan kurumsal öğrenme girişimlerindeki karışıklığı azaltmak amacıyla, farklı çevresel türbülansa dayalı öğrenme stratejileri için üç aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Önerilen modeli göstermek için şirket üniversitesi üzerine bir örnek olay incelemesi detaylı olarak ortaya konmuştur.
Patterson, T. (1998). Yetişkin öğrenciler için kurumsal eğitim ve öğretim: İki şirket akademisi modelinin karşılaştırmalı bir çalışması.	Yayımlanmamış doktora tezi	Ampirik, karma yöntemler çalışması	Çalışmada, kurumsal üniversitelerle ortak olan şirket akademileri ile kurumsal üniversitelerle ortak olmayan akademiler arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Araştırmacı, 33 kurumsal görüşme anketinden 46 görüşme ve çıkarımsal istatistik gerçekleştirmiştir. Bulgular, müfredatı, fakülte uzmanlığını ve paylaşılan vizyonu hem ortak hem de bağımsız şirket akademileri için önemli faktörler olarak önermiştir. Buna ek olarak, bulgular yetişkin öğrencilerin kulaktan, öğretici ve lojistik ihtiyaçlarının her iki modelde de karşılandığına dair kanıt sağlamıştır.
Allen, M. (1999) Dört şirket akademisinde etkinliğin değerlendirilmesi	Yayımlanmamış doktora tezi	Nitel vaka çalışması yöntemi	Dört şirket akademilerini ve değerlendirme yöntemlerini araştıran Allen, Kirkpatrick'in Dört Aşama Modelinin eğitim önerilerinin etkinliğini değerlendirmede birincil kaynak olduğunu bulmuştur.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Blass, E. (2001). Adında ne var? Geleneksel devlet üniversiteleri ile şirket akademileri arasında karşılaştırma	Dergi Makalesi İnsan Kaynakları Geliştirme Uluslararası	Teorik karşılaştırmalı analiz	Geleneksel devlet üniversiteleri sektörü ile gelişmekte olan şirket akademilerinin sektörünü karşılaştırarak bir çalışma yapmıştır. Karşılaştırma yapılırken şu kriterlere yer verilmiştir: tarihsel gelişim, öğrenci topluluğu, bilginin araştırılması ve üretilmesi ile sahiplenme ve kontroldür.
Shape, R. (2001). Beşeri sermaye, gelişmiş şirket akademileri ve kurumsal karlar	Yayınlanmamış Doktora Tezi	Ampirik Nicel Çalışma	Çalışma, bir yarısının kurumda bir üniversiteye sahip olduğu 34 kurumu değerlendirirken, diğer yarısı yoktu. 1995-1999 yılları arasındaki satış / gelir, amortisman, net gelir verileri ve finansal kârlılıklarını kullanarak, bulgular kurum üniversitelerine sahip şirketlerin kurum üniversitelerine sahip olmayanlardan daha iyi performans gösterdiğini göstermiştir.
El-Tannir, A. (2002). Sürekli öğrenme, eğitim ve gelişim için şirket akademileri modeli	Dergi Makalesi Eğitim + Öğretim	Nitel vaka çalışması yöntemi	Şirket akademilerinin temel özellikleri ve üç örnek sunulmuştur. Makalede, şirket akademileri modelinin sürekli çalışanın öğrenmesini ve beceri geliştirmesini desteklemek amacıyla sürdürülebilir olduğunu ve giderek daha fazla kabul edilmekte olan yeni "aktif öğrenme" yaklaşımının altını çizmiştir.
Prince, C, &Stewart, J. (2002). Şirket akademileri- analitik çerçeve	Dergi Makalesi Yönetim Geliştirme Dergisi	Teori Geliştirme	Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramlarına dayanan bir şirket akademisi, ilk olarak dört süreç olan; bilgi sistemleri ve süreçleri, ağ ve ortaklık süreçleri, insan süreçleri ve öğrenme süreçleriyle ilgilenen bir öğrenme sistemi olarak tanımlanmıştır. Şirket akademilerinin temel işlevi, örgütsel öğrenmeyi desteklemek için bu süreçlerin entegrasyonu ve koordinasyonu olduğu görülmüştür.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Bober, C ve Bartlett, K. (2004). Şirket akademilerinde eğitim programı değerlendirmesinin kullanımı	Dergi Makalesi Üç Aylık İnsan Kaynakları Geliştirme	Nitel vaka çalışması yöntemi	Sonuçlar doğrultusunda, eğitim değerlendirme verilerini kullanan dört şirket akademisindeki bireyleri ve yöntem verilerinin eğitim programlarını geliştirmek ya da etkilemek amacıyla nasıl kullanıldığını tanımlamıştır.
Hilse, H. ve Nicolai, A. (2004). Almanya'nın en büyük şirketlerinde stratejik öğrenme	Dergi Makalesi Yönetim Geliştirme Dergisi	Teori geliştirme ve ampirik nicel çalışma	Çalışmanın kapsamını oluşturmak için strateji süreci teorisini kullanarak, şirket akademilerinin gelişimini, uygulamalarını ve stratejik öğrenme yönelimlerini araştırmak için 1000 Alman şirkete bir anket göndermiştir ve &32,6'lık bir yanıt oranı elde edilmiştir. Sonuçlar, şirket akademilerinin henüz gelişmeye başladığını ve 80 şirket akademisinin var olduğu planlamasının yapıldığını göstermiştir. Elde edilen verilerinden şirket akademileri; bireysel öğrenmeye odaklanma, örgütsel değişime bağlı olarak bireysel öğrenmeye odaklanma, süreçler ve stratejik yenileme için öğrenmeye odaklanma gibi stratejik öğrenme yönelimlerine göre sınıflandırılmıştır.
Morin, L. ve Renaud, S. (2004). Şirket akademileri eğitimine katılım: Bireysel iş performansına etkisi	Dergi Makalesi Kanadalı İdari Bilimler Dergisi	Ampirik Nicel Çalışma	Çalışma, şirket akademileri eğitiminin, bireysel profil bilgilerini ve iş performansının denetleyici derecesini içeren 1484 çalışan personel dosyaları verileriyle çalışanın iş performansına etkisini incelemiştir. Regresyon analizi ile, bulgular şirket akademileri eğitimine katılımın, iş öncesi ve iş özellikleri ile iş ve bireysel özellikleri kontrol ettikten sonra bireysel iş performansı üzerinde nispeten küçük bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Storey, J. (2004). Şirket akademileri aracılığıyla liderlik gelişimi	Dergi Makalesi Eğitim ve Yönetim Geliştirme Yöntemleri	Nitel vaka çalışması yöntemi	Çalışmada, Avrupa'daki dört şirket akademisinde liderlik gelişimi yaklaşımı incelemiştir. Bulgular bu kuruluşların neden şirket akademisi kurduklarına dair stratejik itici güçlerin yanı sıra öğrenme programlarını sunmak için kullanılan çeşitli yapıları ve yöntemleri de belgelemiştir.
Jansink, F. (2005). Bilgi üreten şirket akademileri	Dergi Makalesi Avrupa Endüstriyel Eğitim Dergisi	Nitel vaka çalışması yöntemi	Bu çalışmada, bilgi üretimini bir kapsam olarak kullanarak, Hollandalı şirket akademilerini ve ne kadar yeni bilgi ürettiklerini incelemiştir. İlk çalışmada, 12 şirket akademisi mülakatlarla araştırılmış ve ikinci bir araştırma olarak da bir şirket akademisi derinlemesine incelenmiştir. Bulgular, bilgi üretiminin önemli olarak görüldüğünü ancak somut önlemler alınmadığını ortaya çıkarmıştır.
Rademaker, M. (2005). Şirket akademileri: Bilgi inovasyonunun itici gücü.	Dergi Makalesi İşyeri Öğrenimi Dergisi	Teori Geliştirme	Çalışmada, şirket akademilerinin ekonomik ve toplumsal güçlere ve bilgi inovasyonlarına dayalı hızlı büyümesi incelenmiştir. Araştırmacı, şirket akademilerini bilgi inovasyonu için farklı eğitim kurumları olarak organize etmiştir. Okullar, bireye odaklı bilginin dağıtıcısı; kolejler, organizasyona odaklanan bilgi aktarımı ve değişiminin destekçisi ve en gelişmiş şekli olan akademiler ise, birey ve organizasyon üzerine odaklanan bilgi inovasyonunun itici bir gücüdür.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Shaw, S. (2005). Şirket Akademileri	Dergi Makalesi Avrupa Endüstriyel Eğitim Dergisi	Nitel vaka çalışması yöntemi	Bir şirket akademisinin ve Asya'daki İKY'nin rolünü incelemek amacıyla Çin'deki bir şirket akademisinin dayalı örnek olay incelemesi. Bulgular, kurumsal üniversitenin temel amacının genç Çinli yöneticiler geliştirmek olduğunu ortaya çıkardı. Ek olarak, kurumsal üniversite dünya çapında bir kurumsal üniversitenin birçok özelliğini sergiledi.
Walton, J. (2005). Gerçek şirket akademileri ayağa kalkar mı?	Dergi Makalesi Avrupa Endüstriyel Eğitim Dergisi	Teorik karşılaştırmalı analiz	Geleneksel üniversiteler ve şirket akademileri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları, misyon ifadelerini, temel değerleri, yol gösterici ilkeleri, amaçları ve hedefleri kullanılarak incelenmiştir. Hem ABD hem de İngiltere'yi kapsayan geleneksel üniversiteler ve şirket akademileri web sitelerinin bir örneği kullanılmıştır. Bulgular, iki eğitim kurumu arasında ortaklığın çok az olduğunu göstermiştir.
Holland, P., ve Pyman, A. (2006). Şirket Akademileri: Stratejik insan kaynakları gelişimi için bir katalizör mü?	Dergi Makalesi Avrupa Endüstriyel Eğitim Dergisi	Nitel vaka çalışması yöntemi	Kurumsal bir rekabet avantajı yaratmak için bir şirket akademilerinin kilit bir stratejik platform olarak derinlemesine incelendiği bir vaka çalışmasıdır. Bulgular, şirket akademilerinin insan sermayesini geliştirmeye odaklandığını ve şirket akademileri hedeflerinin şirketin genel stratejik hedefleriyle bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Selamet L.S. (2006) Şirket Akademileri ve Türkiye Uygulamaları	Yayımlanmış yüksek lisans tezi	Nitel Araştırma Yöntemi	Bu çalışmada, şirket akademilerinin Türkiye'de nasıl algılandıkları, gerekli olup olmadıkları, hangi amaca hizmet ettiklerini tespit etmek amacıyla, 7 şirket akademisinden 4'ü ile 'derinlemesine mülâkat' yapılmışken, 3 akademi ile mail ortamında yapılmıştır. Sonuç olarak Türkiye'de şirket akademileri henüz çok yeni olduğundan dolayı dezavantajlarını yaşadığını ve gelecekte artacağı için rekabet ortamı oluşacağı çıkartılmıştır.
Özveren M. & Yıldız S. (2008) Türkiye'de Şirket Üniversitelerinin Durumuna Yönelik Bir Araştırma	Dergi Makalesi Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi	Nitel Araştırma Yöntemi	Araştırmacılar İstanbul ilinde 27 şirket üniversitesinin kuruluş tarihi, web siteleri, logoları, üniversite ile iş birliği içinde olma durumları açısından incelemişlerdir. Bulgulara göre, şirket üniversitelerinin hepsi ya kendi bünyesinde ya da başka bir üniversite ile iş birliği yaparak sertifika sunduğu ve kar amacı olan şirketlerle birlikte kar amacı olmayan şirketlerinde mevcut olduğu görülmüştür.
Yıldız S. (2010) Eğitim Departmanlarındaki Değişim: Şirket Üniversiteleri	Dergi Makalesi Erciyes Üniversitesi İBBF Dergisi	Teorik karşılaştırmalı analiz	Bu çalışmada şirket üniversitelerinin ne olduğu, eğitim departmanlarından farklılıklarının neler olduğu incelenmiştir. Sonucunda ise Türkiye'de bulunan şirket üniversiteleri üzerine araştırma yapacaklar için önerilerde bulunmuştur.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Kuzu D. (2010) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi	Yayımlanmış yüksek lisans tezi	Teorik karşılaştırmalı analiz	Çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde şirket akademilerinin gerekliliği, katkıları ve rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen örnek çalışmayla da Türkiye'deki güncel bir akademinin gelişimindeki evrimsel süreç incelenmiştir. Sonuç olarak, kurumsal şirketlerin eğitime, çalışan gelişimine verdiği önemin yanında artık bir akademi kurarak daha da kalıcı hale getirmek istedikleri görülmüştür.
Ünal Ö. (2012) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri	Dergi Makalesi Yönetim Bilimleri Dergisi	Teori Geliştirme	Ünal çalışmasında kurum üniversitelerinin ne olduğunu, nasıl geliştiğini, kurulma amaçlarını, işletmelere sağlamış olduğu yararlara değinerek nasıl kurulduğunu anlatmıştır. Kurum üniversiteleriyle ilgili çalışmaların Türkiye'de az olduğunu söylemiş ve yapmış olduğu çalışmanın gelecekte yapılacak olan araştırmalarda öncü olabileceğini yazmıştır.
Özer D. (2013) İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetişkin Eğitimi ve Bir Şirket Akademisinde Araştırma	Yayımlanmış yüksek lisans tezi	Nitel Araştırma Yöntemi	Eğitmen yetiştirmeye yönelik olarak kurgulanmış olan şirket akademisi ve süreçleri ile ilgili bilgi vermek için 60 kişi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Eğitim programının adaylara katkı sağladığı görülmüştür fakat adaylar yapılan görüşmelerde programın geliştirilmesi gereken yönleri ile ilgili geri bildirimlerde bulunmuşlardır. Bu geri bildirimler dikkate alınarak olası bir akademi programı kurgulanmıştır.

Tablo 1.2'nin devamı

Kaynakça (Yazar ve Unvan)	Yayın Türü	Teorik veya Ampirik Çalışma	Anahtar Bulguların Özeti
Eroğlu U. & Kıray A. (2014) Şirket Akademilerinin Kuruluş Sürecinin Başarısı Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Bildiri 12. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri	Nitel Araştırma Yöntemi	Yapılan araştırmanın sonucunda kuruluş sürecinde katkı sağlayan tüm paydaşların bilgilendirilerek sistemin geliştirilmesi, akademide bulunan ekipler arasında bilgi akışının olması, eğitim etkinliğinin ölçülmesi, eğitim programlarının şirkete özgü olması, kuruluş aşamasında bütçenin oluşturulması vb. tespitler elde edilmiştir.
Güldamlası G. (2018) Türkiye'deki Kurumsal Akademilerin Süreçlerinin ve Yapılarının Karşılaştırılması	Yayımlanmış yüksek lisans tezi	Nitel Araştırma Yöntemi	Türkiye'deki ŞA'nin şirketlerinin içerisinde nasıl bir konumda olduklarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Jansink, Kwakman ve Streumer tarafından 2005 yılında önerilen kurumsal akademilerin şirket içindeki konumlanması modeli dikkate alınarak 28 firma üzerinde bir saha çalışması yürütülmüştür.
Bayrakgil A.O. (2018) Kurumsal Akademiler Kapsamında Öğrenme ve Gelişim Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı Yaratmadaki Rolü	Yayımlanmış yüksek lisans tezi	Nicel Araştırma Yöntemi	Araştırmacı çalışmasını Bursa'da yer alan bir otomotiv sektörünün çalışanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarında çalışanların öğrenme, eğitim ve gelişim olanakları arttırıldığında kurumsal akademi uygulamaları yaygınlaştırılmasıyla birlikte örgüte bağlığın da güçlendiği görülmüştür Ayrıca kurumsal akademiler gibi yapısal organizasyonların öneminin giderek daha da artmakta olduğu gözlemlenmiştir.

Kaynak: Abel,2008:19-23

1.2. Şirket Akademileri Uygulamalarıyla İlgili Yakın Kavramlar

1.2.1. Eğitim ve öğretim

Eğitim ve öğretim kavramları iç içe geçmiş ve bir bütünün parçaları olduğundan, çoğunlukla birbirleriyle karıştırılan veya aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Bu kavramların tanımları incelendiğinde iki bakış açısının olduğu görülmektedir. İlk bakış açısında öğretimin "eğitimin okulda planlı ve programlı olarak yürütülen kısmı" olduğu ifade edilir (Eroğlu,2005:5). Öğretim, eğitim kavramının alt kesimlerinden birini oluşturmaktadır (Varış,1991:17). İkinci bakış açısında ise öğretim kavramı, kapsam açısından daha geniş bir tanım ile karşımıza çıkar. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde öğretim, "belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talim" ve "öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi" olarak tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/).

Eğitim kavramının geçmişine baktığımızda, Latince "educate" mastarının isim şekli olan "edication" kavramının Türkçe karşılığı olarak gelmiştir. Latince'de "büyütmek, yetiştirmek ve geliştirmek" anlamlarına gelmektedir (Binbaşıoğlu,1988:2). Eğitimin bir diğer tanımı Carte V. Good'un editörlüğünü yaptığı eğitim sözlüğü kapsamında yapılmıştır. Bu sözlükte eğitim, "kişinin içinde bulunduğu toplumda kabul edilmiş olan ve olumlu değer taşıyan yeteneklerini, tutumlarını ve diğer davranış şekillerini geliştirmesini sağlayan süreçlerin tümüdür" şeklinde tanımlanmaktadır.

ŞA ile eğitim ve öğretim kavramları arasındaki ilişkiye bakıldığında; ŞA, şirketlerin, çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerinde etkili, verimli ve etkin olabilmeleri için belirlemiş olduğu konularda eğitimler düzenlemektedir.

1.2.2.Öğrenme

Öğrenme kavramı eğitim, öğretim, yetiştirme ve geliştirme süreçlerinin öğrenen bireye yarattığı veya yaratacağı kalıcı olan etkiler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bireye yeni bilgi, beceri ve davranışlarının kazandırılması sürecidir. Öğrenme süreci bireyin sadece dışarıdan tetiklenen bir şey değil, bireyin yaşamında deneyimlenmiş olduğu her anının bireyde izler bırakmasıdır. Başarılar, başarısızlıklar, ekip arkadaşları, iletişim ortamları vb. gibi durumlar bireyde kalıcı izler bırakabilmektedir (TEGEP,2015:3). Akademiler, şirketlerin öğrenme süreçlerinin tasarımını yapan ve uygulamaları yürüten ve öğrenme süreçlerini geliştiren bir misyona sahiptirler.

ŞA, şirketlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla yapmış oldukları yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde çeşitli öğrenme türleri uygulamaktadırlar. Bu öğrenme türlerinden biri, yetiştirme faaliyetlerinde çalışanların mevcut iş rollerindeki ya da belirli projelerdeki performans açıklarını kapatmak amacıyla kullanılan taktiksel- tepkisel öğrenme türüdür. Bir diğer öğrenme türü, geliştirme faaliyetlerinde formal ve informal eğitimlerle "çalışanların" beceri ve yeteneklerinin sınıf içi eğitimlerle geliştirilmesi için birleştirilmiş öğrenme türüdür. Bunların yanı sıra şirket akademilerinde, şirketlerin öğrenen organizasyon olmalarını sürdürebilmeleri için insan performansını etkileyen tüm bileşenleri bütünleştirmeye odaklanan stratejik öğrenme uygulanmaktadır (https://www.slideshare.net/jeffreyroach/9-steps-to-a-corporate university).

1.2.3.Yetiştirme ve geliştirme

İşletmelerin öğrenim çevresinde olan yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri işletmelere ait olan bir konudur. Okul eğitimlerini bitirmiş olan bireylerin çalışma hayatına atıldıklarında bireylerin, var olan bilgileri göz önünde bulundurularak bireylerin bilgileri ve becerileri organizasyonun ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi ve bu amaçla yapılmış olan eğitim faaliyetleri, yetiştirme ve geliştirme kavramlarıyla açıklanmaktadır (Eroğlu,2005:7). Yetiştirme kavramı, belirli kademelerdeki, belirli işleri yapabilmek için çalışanların sahip olması gereken olan bilgi, beceri ve yeteneklerin çalışanlara kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Balanchard ve Thacker,1998:7). Yetiştirmenin bir diğer tanımı ise; bir bireye veya gruba yönelik olarak belirli olan bir alanda, belirlenmiş olan ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak bireylere bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır (TEGEP,2015:2).

Diğer bir kavram olan geliştirme, çalışanların var olan işlerinde ve örgütlerinde ya da gelecekte yapacakları işlerde örgütün üstün performans göstermesi amacına hizmet etmesi için eğitim, iş deneyimi, ilişkileri, kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Geliştirme, genellikle iş tecrübeleri ile gerçekleşmektedir, geleceğe ilişkin olduğundan dolayı yalnızca çalışanların şimdiki işiyle ilgili öğrenimi olarak düşünülmemelidir (Noe, 2009: 309). Aynı zamanda geliştirme kavramı yöneticinin işleri doğru yapabilmesi için bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilip değiştirilmesidir. Yani geliştirme kavramı yetiştirme kavramında daha geniş bir anlam içermektedir (Koçel, 2018:107).

Yukarıda açıkladığımız şirket akademilerinin etkileşimde bulunduğu kavramların farklılıkları tablo 1.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Temel Kavramların Karşılaştırılması

	Odak Noktası	Odaklanma Amacı	Geri Dönem Süresi	Geri Dönüşte Risk
Yetiştirme	Gelecek	İşe ilişkin bilgi, beceri ve yeteneğin geliştirilmesi	Kısa	Düşük
Geliştirme	Gelecek	Kültürel Değişim ve olacak değişiklikler için hazırlanma	Uzun	Yüksek

Kaynak: Phillips,1997:11 & Noe,2009:309'dan geliştirilerek hazırlanmıştır.

1.2.4.Organizasyonel Gelişim

Organizasyonel gelişim, çalışanların işteki tutum ve davranışlarını değiştirerek bireysel gelişimlerini arttırmak ve aynı zamanda örgütteki performanslarını iyileştirmek amacıyla iş ortamlarının planlı, sistematik olarak değiştirilmesini sağlayan stratejiler ve taktikler olarak ifade edilebilir (Porras ve Robertson,1992:722). Organizasyonel gelişim geniş ve karmaşık bir kavramdır. Bu sebeple organizasyonel gelişim profesyonelleri, şirketlerden istenilen sonuçları elde etmek için birçok alanda yöntem ve süreçleri kullanabilirler. Organizasyonel gelişimin (OG) temel özelliklerinden şu sonuçlar çıkarılabilmektedir (McLean,2005:12):

- OG'nin en temel amacı örgütsel etkinliği arttırmaktır.
- OG'nin ana odağı, sistem ve sisteme bağlı olan alanlardır.
- Organizasyonları anlamak ve teşhis etmek için veri tabanlı olan bir yaklaşımdır.
- OG, değişim sürecinde değişiklikten etkilenenleri içeren ortak bir yaklaşım kullanmaktadır.
- Değişiklikleri sürdürmek için planlı bir yol izlenmelidir.
- Konusunda uzman olanlardan ziyade asıl rolü, kolaylaştırıcı, öğretmen ve antrenör olan bir değişim temsilcisi, değişim ekibi veya hat yöneticisi tarafından yönlendirilmektedir.

- Organizasyonel değişimi yönetmek planlı ve uzun vadeli bir stratejidir, aynı zamanda yaşadığımız dinamik ortamın değişen koşullara hızlı bir şekilde cevap verebilmesi gerekmektedir.

Şirket akademileri, öğrenme ve gelişim süreçlerinde çalışanlarının etkili, verimli ve etkin olabilmelerini sağlamak amacıyla çeşitli tekniklerle çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün ihtiyacı olduğu yönde geliştirilip değiştirilmesini sağlar. Çalışanların bu yönde gelişimi organizasyonel gelişimin temelini oluşturmaktadır.

1.3. Şirket Akademilerinin Geleneksel Eğitim Organizasyonlarından Farklılıkları

Şirket akademilerinin şirketlerdeki geleneksel eğitim bölümlerinden farkı nedir sorusu ilgili alan yazınında en çok karşılaşılan sorunlardan birisi olmuştur. Bu konuda Allen (2004: 82) bu soruya bir şirket akademisini geleneksel eğitim bölümünden ayıran en temel noktanın her ikisinin de yapmış oldukları çalışma olduğunu ve geleneksel eğitim bölümlerinde sadece eğitim verirken, şirket akademilerinde eğitimin yanında başka işlerinde yapılmakta olduğunu söylemiştir.

1990'lı yıllardan beri geleneksel eğitim organizasyonları (GEO) gelişim göstermiştir. Önceden öğrencinin bir şeyler öğrenebilmesi için sınıftaki eğitmene odaklanılarak, okul temelli eğitim modelleri kullanılırken; artık günümüzde öğrencinin ihtiyaçları ve yaptıkları işin çıktılarına odaklanılmaktadır. (Abel, 2008: 1). Bu değişimle beraber görevler, roller, çalışma ortamlarındaki işlev ve ilgili terminolojinin adı da değişmiştir. Değişiklik göstermiş olan birkaç kelime Tablo 1.4'te gösterilmektedir (O'Connor, vd.,2007: x).

Tablo 1.4: Geçmişten Günümüze GEO'daki Değişimler

Geçmişte	Günümüzde
Eğitim ve gelişim alanı	İşyeri öğrenimi alanı
Eğitimci	İşyerinde profesyonel öğrenme
Stajyer	Öğrenen
Eğitim programları	Öğrenme girişimleri
Eğitim uzmanı	Öğrenme ve gelişim uzmanı
Eğitim departmanı	Öğrenme ve gelişim departmanı/ Şirket akademileri

Geçmişten günümüze değişim gösteren bu kelimeler, GEO'nın artık yeni bir örgütsel foruma, ŞA'ya ihtiyaç duyduğunun bir göstergesidir. GEO'nun ŞA'dan farklılıkları, sadece isim ve terimlerin değiştirilmesinde daha fazlasını kapsamaktadır. Şirket akademilerinin öğrenme girişimleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ile şirket akademileri örgütlerde proaktif ve stratejik bir rol oynamaktadır. Eğitim programları yalnızca iş için değil aynı zamanda çalışanların kariyer eğrilerinde öğrenme girişimlerini artırmak için tasarlanmıştır. Şirket akademilerinde öğrenme süreçleri, çalışanların sürekli yeni beceriler öğrenmelerini ve yeterliliklerini geliştirmelerini desteklemektedir. Tablo 1.5'te geleneksel eğitimler ile şirket akademileri arasındaki farklılıklar gösterilmektedir (Abel,2008:2).

Tablo 1.5: GEO ve Şirket Akademileri Arasındaki Farklılıklar

Farklılık Alanları	Geleneksel Eğitim Organizasyonları	Şirket Akademileri
1. Odaklanma ve amaçlar	• Çalışanların mevcut iş rollerindeki ya da belirli projelerdeki performans açıklarını kapatmak • Tepkisel yaklaşım	• Şirketin stratejik açılımları doğrultusunda organizasyonel, bölümler ve bireysel performans gelişimi • Bütünsel, katılımcı, proaktif ve sürdürülebilirliği esas alan yaklaşım • Öğrenme ve gelişim yolları ve fırsatlarının yaratılması
2. Hedef kitle	• Çalışanlar	• Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bayiler vd. paydaşlar
3. Geliştirilen yetkinlikler	• İşe özel-fonksiyonel yetkinlikler	• Örgütsel gelişim ve değimi destekleyen
4. Sorumluluk	• İnsan Kaynakları Departmanı	• Tüm yönetim ekibi, çalışanlar ve paydaşlar
5. Yapı	• Birimler birbirinden bağımsız şekilde	• Merkezi yapı
6. Gelişim Yaklaşımı	• Sınıf eğitimleri, örtülü öğrenme	• Formal ve informal öğrenme süreçlerinin eş zamanlı ve bir bütün olarak değerlendirilir.

Kaynak: Morin & Renaud, 2004:298

1.4. Şirket Akademilerinin Kamu Üniversitelerinden Farklılıkları

ŞA'nin örneklerinden olan Disney ve Motorola şirketleri eğitim departmanlarını akademiye dönüştürmüşlerdir. Eğitmenler olarak ise şirket liderlerinden faydalanmışlardır. Kamu üniversitelerinde ise bu durum daha farklılık göstermektedir. Belirli zamanlarda fakülte ziyaretleri yapan uygulamacılardan daha çok eğitmen olarak görev yapan akademisyenlere güvenmektedirler. İngiltere'de bulunan Unipart Üniversitesi'nde yapıları

içerisinde yer alan kursları belirli bir seviyenin üzerinde olan yöneticiler vermektedirler. Örgüt içerisinde olan bir bilginin elde tutulması ve paylaşılması ŞA'nin temel yararlarından olarak görülmektedir (Blass,2005:65). Tablo 1.6'da kamu üniversiteleri ile ŞA'nin farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 1.6: Kamu Üniversiteleri ve Şirket Akademileri Arasındaki Farklar

Kriterler	Kamu Üniversiteleri	Şirket Akademileri
Unvan	Üniversite adlı kurumlarda sosyal gelişimden kaynaklanmaktadır.	Şirket içinde geliştirilen öğrenme kültürünü yansıtmaktadır.
Tarihçe	Orta çağ/klasik köklerden başlayarak, 17-19 yüzyıl eski üniversitelerin gelişimi, 20.yüzyıl yeni üniversite sektörünün gelişmesiyle gelişim göstermiştir.	Şirket içinde eğitim ve öğrenme departmanları geliştirilen; yeni hizmetler, yaratıcılık, Ar-Ge hizmetleri sunmaktadır.
Çıktıları	Yetkinlikler (derece, mesleki nitelikler) ve araştırma.	Başarılabilecek şey üzerinde ilerleyebilmek, şirketin tarihini, değerlerini ve etik kurallarını ifşa etmek.
Eğitim Seviyesi	Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi verilmektedir.	Fonksiyonel eğitimlerden, yüksek lisans eğitimine kadar her seviyede eğitim verilmektedir.
Büyüklük ve Öğrencilerin Farklığı	Giriş koşullarını tamamlayan herhangi bir global kamu üyesinden oluşabilmektedir.	Örgütte çalışan her bir kişiye, senelik en az bir eğitim miktarı garanti sunulmaktadır.
Bilgi Üretme	Geleneksel eğitim modeli bulunmaktadır. Bazen de sektör ortaklık sözleşmeleri yoluyla oluşturulan eğitim modelleri de görülmektedir.	Sektöre has eğitim modeli bulunmaktadır. Araştırmalar, açıkça değil şirket içi yayınlar yoluyla ortaklığı bulunduğu örgütler ile paylaşılır.
Kamu Üniversiteleriyle Bağlantılar	Öncelikle iş birliği araştırma projelerinde bulunuyor.	Birtakım araştırmalar ve kabul edilmiş kurslarla ilgili ilişkiler mevcuttur.

Kaynak: Blass, 2005:63

1.5.Şirket Akademilerinin Kurulma Nedenleri ve Kuruluş Aşamaları

Bu bölümde ŞA'nın hangi amaç için kurulduklarına, kuruluş aşamalarına ve kuruluş aşamasındaki kritik sorulara değinilmiştir. ŞA, temel kurulma amacı, öğrenme ve

gelişim faaliyetlerinde çalışanların daha etkili, verimli ve etkin olan eğitim organizasyonuna sahip olmaktır. Bu temel amacın dışında ŞA birçok amacı yerine getirmek için kurulmaktadır. Bu amaçlar birçok kaynakta farklı şekilde nitelendirilmiş ve anlatılmıştır.

Literatürde yazılmış olan kaynaklara baktığımızda ŞA aşağıda yer alan amaçları karşılamak için kurulduğu söylenmektedir (Eroğlu, BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2018:134-136):

- Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini şirketin amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde geliştirmek
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerini daha planlı, daha sistematik ve daha sürdürülebilir kılmak
- Eğitim ve gelişim programlarının kuruma özgünlüğünü sağlamak
- Eğitim organizasyonun ve programlarının sürekli gelişimini sağlamak
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinde şirketin paydaşlarıyla iş birlikteliklerini geliştirmesi ve paydaşların şirkete olan katkılarını arttırmak için onlara yönelik öğrenme ve gelişim imkanlarını yaratmak
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinde iç kaynakları daha etkili, verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmek
- Eğitim ve gelişim programlarının maliyetlerini düşürürken kalitesini arttırmak
- Eğitim ve gelişim programlarının şirketin ve çalışanların başarısına olan katkıyı ortaya koyabilmek
- Çalışanların memnuniyetlerini ve bağlılıklarını arttırmak
- Şirketin öğrenmeye olan isteğine vurgu yaparak işveren markası algısını geliştirmek
- Bilgiyi yöneten ve sürekli öğrenen bir organizasyon olabilmek için kurulmaktadır.

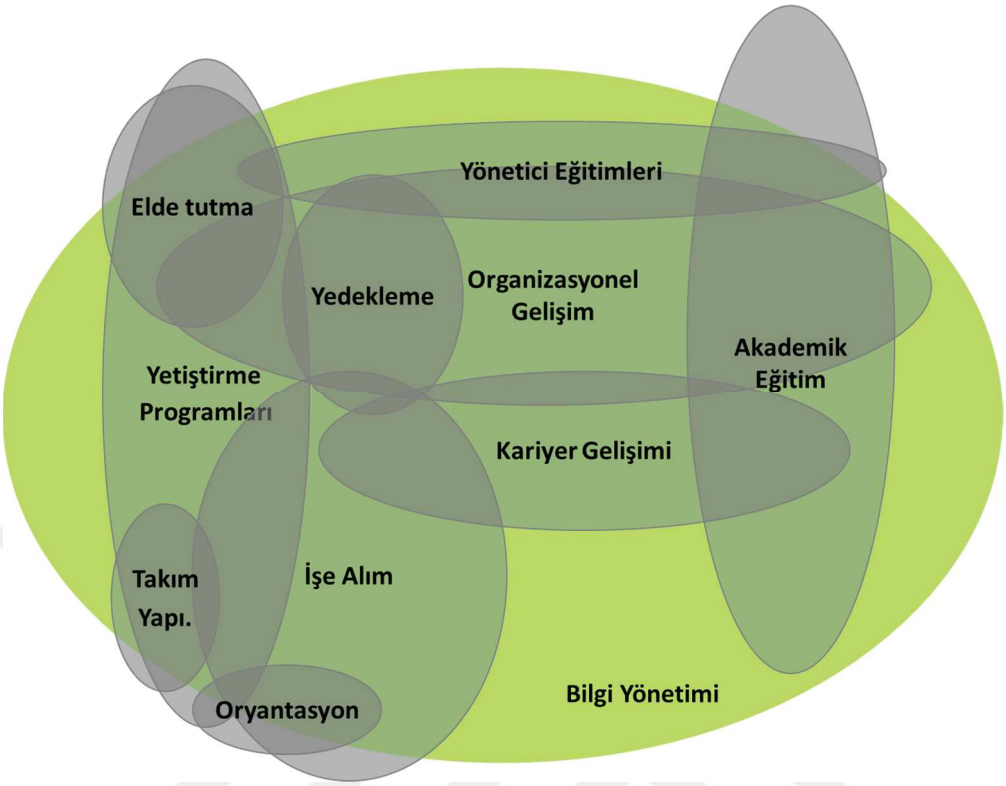
Yukarıda yazılmış olan amaçlara yönelik olarak kurulacak olan ŞA'nın kuruluş aşamasında uygulamacıların belli başlı kritik soruları cevap vermesi gerekmektedir. Bu kritik sorular şunlardır (Nixon ve Helmes, 2002:149):

- Örgütünüzün çözmesi gereken belli başlı sorunlar var mı? Bu sorunlar şirket akademisi tarafından çözümlenebilir mi?
- Bir şirket akademisinin nasıl olmasını istiyorsunuz? Bir grup insan mı yoksa bir eğitim portalı mı?

- Fakülte olacak mı?
- Katılımcılara sertifika verebilecek mi?
- Katılımcıların nasıl gelişme gösterdiği izlenilecek mi? Ölçülecek mi? Rapor edilecek mi?
- Başarı nasıl ölçülecek?
- Hizmetleri örgüt içerisinde verebilecek misiniz yoksa ticari bir örgütten yardım alacak mısınız?
- Eğitimleri geleneksel üniversiteden alırsanız maliyetler daha düşük olacak mı?
- Eğitimin içeriğini, malzemelerini, müfredatını hazırlayacak ve sonuçlarını değerlendirecek personeliniz var mı ya da bulabilecek misiniz?

Bu kritik sorulara cevap verildikten sonraki adım şirket akademilerinin kuruluş sürecine geçilmesidir. Ancak tüm bu konuların yanı sıra daha da önemlisi Kevin Wheeler'ın belirtmiş olduğu İKY süreçleriyle akademi faaliyetleri arasındaki entegrasyonun sağlanmasına yönelik stratejinin oluşturulmasıdır. Aşağıda yer alan Şekil 1.1 üzerinde bu stratejinin geniş kapsamı gösterilmektedir. Şirket akademileri bilgiyi yöneten bir başka ifadeyle bilgiyi üreten, paylaşan ve geliştiren misyonuyla tüm İKY fonksiyonlarıyla etkileşim halinde faaliyetlerini sürdürmesi gereklidir.

Şekil 1.1: ŞA ile İK Fonksiyonları Arasındaki Bağ



Kaynak: https://www.slideshare.net/jeffreyroach/9-steps-to-a-corporate-university

Genel olarak ŞA'nin kuruluş süreciyle ilgili temel aşamaları on başlık altında özetlemek mümkündür. Aşağıda bu aşamalar başlıklar halinde açıklanmıştır (Meister,1998:40-43).

Adım 1- Bir yönetim organı oluşturma: ŞA kurulurken kritik olan faktörlerden birisi tepeden güçlü ve görülebilen bir destek almaktır. Bunun yanında üst düzey yöneticilerinde desteğine ihtiyaç vardır. Üst düzey yönetici ve kıdemli işletme yöneticileri bir araya gelerek ŞA için ortak bir vizyon geliştirmek adına bir yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Bu sistem sayesinde yönetim organının rolleri, sorumlulukları belirlenmeli aynı zamanda çalışanların da rol ve sorumlulukları öğrenme ve gelişim departmanından farklı olarak tekrardan belirlenerek tavsiyelerde bulunulmalıdır. Şekil 1.2'de ŞA'den beklentilerin neler olduğu bulunmaktadır.

Şekil 1.2: ŞA'dan Beklentiler



Kaynak: Meister,2000:182

Adım 2- Bir vizyon oluşturma: ŞA vizyon oluştururken, iletişimin daha kolay olabilmesi ve tüm paydaşlar üzerinde kalıcı bir etki yaratmak adına geleceğe ait bir resim geliştirmektedirler. Bu resim ŞA'nin vizyonlarına ulaşmak adına hangi yönde ilerlemesi gerektiğini gösteren bir yol haritasıdır. ŞA'nin vizyonlarını belirlemek sadece tek bir kişinin değil tüm yönetim organlarının sorumluluğundadır. Böylece hem akılda kalıcı hem de güvenilir bir vizyon ifadesi ortaya çıkmış olacaktır.

Adım 3- Finansman stratejisini belirleme: Bu aşamada ŞA'nin nasıl finanse edilebileceği düşünülmelidir. ŞA yapacağı faaliyetleri şirketin genel bütçesinden mi ya da iş birimlerine geri ödeme olarak mı karşılayacak buna karar vermelidir. ŞA'nin bütçelerinin çoğunu (%60) şirketin genel bütçesinden karşılanırken geri kalan %40'ı ise iş birimlerine geri ödeme, eğitim programlarını lisanslama ve ŞA'nin yeteneklerini dış kuruluşlara açma yoluyla karşılanmaktadır.

Adım 4- Alanı saptama: "Eğitimle ilgi yapılmış olan tüm faaliyetler tek bir merkezi çatıda toplanmalı mıdır?" sorunun cevabı burada belirlenmelidir. Bu sorunun cevabı, bazı eğitim işlevleri maliyet ve verimlilik için merkezileştirilebilir ve bunun yanı sıra müşterilere yakın olan işlevlerinde ademi merkeziyetçi olmaya devam edebilir şeklinde olabilir. Hangi işlevlerin merkezileştirileceğine ya da ademi merkeziyetçi olduğuna karar verebilmek için yapılan turnusol testi ile belirlenmektedir.

Adım 5- Paydaşlar ve ihtiyaçlarını saptama: ŞA'yı GEO'dan ayrıştıran temel farklılıklardan birisi, hizmet verdiği kitlenin genişliğidir. ŞA'nın hedef kitlesi çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler olmakla birlikte tüm değer zincirini kapsamaktadır. ŞA geliştikçe paydaşları yeniden değerlendirilmekte ve müşterilerde dahil olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçları tespit edilerek bu ihtiyaçlara odaklanılmaktadır.

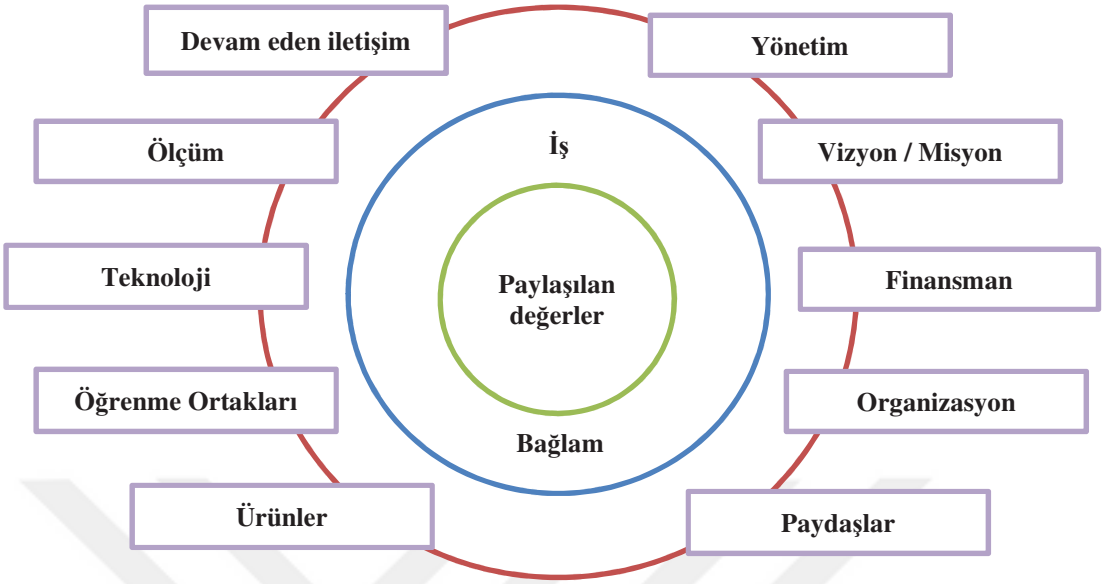
Adım 6- Ürün ve hizmetler geliştirme: Şirket, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri net bir şekilde belirlemenin ardından öğrenme modeli geliştirmelidir. Birinci sınıf bir öğrenen organizasyon olmak, işletme yöneticilerinin amaçlarını ve stratejilerini gerçekleştirmelerine destek olmaya adanmış profesyonel bir hizmet sunma şirketi olmak anlamına gelmektedir.

Adım 7- Öğrenme ortaklarını seçme: Öğrenim için bir model belirlendikten sonra yapılması gereken öğrenme ortaklarını seçmektir. Bu ortaklar eğitim tedarikçileri, danışmanlar, yüksek öğretim kurumları ve kâr amacı gütmeyen eğitim firmaları olabilir.

Adım 8- Bir teknoloji stratejisini hazırlama: Bu aşamada şu sorulara cevap aranmaktadır. "Daha çok bireyi, daha sık ve daha uygun maliyetle eğitebilmek için nasıl bir teknoloji kullanacaksınız? Bu teknolojiler hangileri olacak? Teknolojiyi geleneksel öğrenme yöntemleriyle nasıl birleştireceğiz?" bu sorulara bulunan cevaplar sayesinde bir strateji belirlenerek öğrenme yöntemlerinde destek olan teknoloji belirlenmiş olacaktır.

Adım 9- Ölçme sistemi kurma: ŞA'yı kurmak için temel amaç, öğrenmenin çıktılarını performans gelişimi açısından ölçmektir. Tasarlarken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar Şekil 1.3'de gösterilmiştir.

Şekil 1.3: ŞA tasarlarken akılda tutulması gereken 10 yapı taşı



Kaynak: Meister,2000:186

Adım 10- İletişim stratejilerini geliştirme: ŞA'nın değeri, neden, ne için kurulduklarını ve neyin anlatılmak istendiği açıklanmış olan başarılı bir iletişim programı sayesinde ortaya konmaktadır. Bunu yapabilmek içinde aşağıda yer alan sorulara cevap verilmelidir:

- ŞA nedir ve neden şirketimiz için öğrenme önemlidir?
- ŞA'nde öğrenme nerede gerçekleşecek?
- ŞA aracılığıyla ne tür programlar mevcut olacak?
- ŞA'ni, şirketimizin öğrenme ve gelişim departmanından ayıran özellikler nelerdir?
- ŞA kataloğunda listelenen programlara kim ödeme yapıyor?
- ŞA ne zaman faaliyete geçecek?
- ŞA'nden kim sorumlu olacak ve nasıl kayıt yaptırabilirim?

1.6.Şirket Akademilerinin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişine Yönelik Sınıflandırmalar

Aşağıda şirket akademilerine ilişkin yapılan sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu sınıflandırmalar anlatılırken öncelikle her bir sınıflandırmanın amacı ve birbirlerinden

farklılıklarına değinilmiştir. Şirket akademileri altı sınıflandırmadan oluşmaktadır bu altı sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır.

1.6.1.Fresina'nın 3 Model Sınıflandırması

Şirket akademilerini sınıflandırırken Fresina stratejik yönelime odaklanmakta ve üç modele ayırmaktadır (Fresine,1997:4):

- **I. Model:** Güçlendirme ve devam ettirme davranışıdır. Burada birincil görev, organizasyonu destekleyen paradigmayı güçlendirmek için kültürü ve değerleri yansıtan kurslar ve eğitim deneyimleri sunmaktadır.
- **II. Model:** Değişim yönetimine yardım eden ve aynı zamanda bunu yöneten bir şirket akademisi olmayı yardımcı olmaktadır. Buradaki görev, örgütsel değişim girişimlerini tanıtmak ve teşvik etmektir. Programlar ve etkinlikler, stratejik değişimin formülasyonunu ve başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırmak için tasarlanmıştır.
- **III. Model:** Organizasyonun yönlendirilmesi ve şekillendirilmesidir. Buradaki organizasyon liderleri şirket akademilerinin, yönünü ve geleceğini şekillendirmede birincil güç yapmaktadır. Programlar ve değişim girişimleri, yeni bağlamlar ve işletme için gelecekteki alternatifleri araştırmakla ilgilenmektedir. Belirsiz, rahatsız edici ve bilinmeyenleri keşfetmeye şirketin tüm bölgelerinden yöneticileri ve çalışanları zorlama olasılığı yüksektir.

Fresina'nın bu sınıflandırmasında bulunan üç modelin stratejiyle ilişkilidir. İlk iki modelde strateji ön şarttır. Üçüncü modelde ise şirket akademileri stratejik gelişim aşamasında stratejik oyuncu rolü oynamaktadır (Hilse ve Nicolai, 2003:378).

1.6.2.Walton'un 3 Nesil Sınıflandırması

Walton şirket akademilerini sınıflandırırken farklı bir yaklaşım belirlemiştir. Şirket akademilerinin oluşturulması ve desteklemesiyle ilgili felsefesi vardır. Walton teslimat mekanizmasına odaklanmaktadır. Bunun içinde akademileri üç nesile sınıflandırmaktadır. (Walton,1999'dan aktaran; Prince ve Beaver,2005:20):

- **Birinci Nesil:** Bu nesilde derse devam etmeyi gerektiren kuruluşa özel modüller ile yapıya ait modeller ile geleneksel öğrenme ve gelişim faaliyetlerinden biraz daha çoğunu ifade etmektedir. Burada vurgulanmak istenen, şirket değerlerinin tanıtımı, gelişim eğitimleri ve bunların kazanılması üzerinedir.

- **İkinci Nesil:** Burada ise, örgütsel öğrenmeye yönelik daha geniş tabanlı stratejiler içermektedir. Ama yine de kampüse ve bulunduğu yere özgü olma eğilimi göstermektedir.
- **Üçüncü Nesil:** Öğrenme süreci içerisinde sanal unsurları içermekte ve aynı zamanda entelektüel sermayenin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece daha geniş bir strateji yelpazesini kapsaması muhtemeldir.

1.6.3.Dealtry'ın Sınıflandırması

Dealtry (2001:31), şirket akademilerinin paradigmasının bileşenlerini analiz etmek için yeni bir bakış açısı gerektiğini savunmuştur ve araştırmasının bu yeni modeli sağladığını belirtmiştir. Geliştirmiş olduğu yeni model sayesinde, bir şirketin içerisinde bulunan okulları tanımlamak amacıyla kavram geliştirme çalışmalarını ele alarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalara ve her birinin şirket akademilerinin başarıları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Bulmuş olduğu yeni alanda entelektüel öz kaynak ve entelektüel varlık yönetimi süreçlerinin değer kazanması için gerçek zamanlı ortamlardaki süreçleri anlatmaktadır (Dealtry,2000:255).

Dealtry, şirket akademilerinin kültürünü, yapısını ve özelliklerinin üç düşünme alanı olarak incelemiştir. Bunlar (Schmitt,2012:74):

- **İlk Alan:** Beşerî sermaye ve örgütsel etkinliğin gelişimi ile ilgili örgütsel gelişim alanı
- **İkinci Alan:** Şirkete özgü bilgi birikiminin geliştirilmesi ve katkı sağlamasıyla ilgili entelektüel gelişim alanı
- **Üçüncü Alan:** Şirketin iş stratejilerini şirket akademileri müfredatıyla iletmek için stratejik gelişim alanı

Şirket akademilerinin rolünün belirlenmesinde iki temel soruyla bulunması gerektiği sonucuna varmıştır. İlk olarak "şirket akademilerinin örgütsel etkinliğe katkıda bulunan mevcut yönetim süreçlerinin geliştirilmesinde katalizör olarak uygulanabilir olup olmadığı" ve ikinci olarak ise "bu entelektüel liderlik biçiminin, şirketin entelektüel hakkının büyümesini ve kalitesini iyileştirmeye yardımcı olup olmayacağı"dır. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda bir şirket akademisinin bu gelişimsel istekleri tatmin etme potansiyeline sahip olduğunu ve tartışmanın etkin yönetimi için ne tür bir süreç geliştirileceğini düşünmek için ilerleyebileceğini görmüştür (Dealtry,2001:31).

1.6.4.Rademakers'ın Gelişim Safhalarına Göre Sınıflandırması

Rademakers şirket akademilerini sınıflandırırken gelişim safhalarına göre üç grupta incelemiştir. Bu üç grup Tablo 1.7'de gösterilmektedir.

Tablo 1.7: Şirket Akademilerinin Gelişim Safhaları

Özellikler	Operasyonel Safha	Taktiksel Safha	Stratejik Safha
Şirket Akademilerinin Tipleri	Gelişim eğitim bölümü	Bilginin omurgası	Bilgi fabrikası
Amaçları	Etkinlik	Organizasyonel amaçlarla ilişkili	Eş zamanlı gelişim
Stratejiyle olan İlişkisi	Dolaylı ve reaktif	Doğrudan ve reaktif	Doğrudan ve proaktif
Ana Faaliyetleri	Şirketteki eğitim faaliyetlerini birleştirme	Strateji ile ilgili eğitimler	Eğitim ve araştırmayla birlikte stratejilerin geliştirilmesi ve aynı zamanda gerçekleştirilmesi

Kaynak: Rademakers, 2001 aktaran: Jansink vd.,2005:43

İlk gelişim safhası operasyonel safhadır. Bu safhada parça parça olan eğitim faaliyetleri merkezileştirmiştir. Operasyonel verimliliğe ve eğitim çabalarına odaklanılmaktadır. Ayrıca bilgi iletişimi genellikle bu safhada olmaktadır. İkinci safha taktiksel safhadır. Bu safhada şirket akademilerinin öncelikleri ve programlarının içerikleri belirlenmektedir. Buradaki esas amaç bireyin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak ve böylelikle paylaşılmasına, yaygınlaşmasına yardımcı olmaktır (Rademarkers, 2001 aktaran: Jansink vd., 2005: 41). En son olan stratejik safha ise en ileri olandır. Bu safhada şirket akademileri çalışan ve öğrencileri stratejik bir şekilde bilgiyi üretmek ve bunları geliştirmek için araştırmalar yapmaktadırlar. Organizasyonun yaşamını sürmesi ve ilerleyebilmesi için yeni bilgilerin üretiminin gerçekleştiği yer olarak görülmektedir (Redemarks, 2001 aktaran: Jansink vd., 2005: 43).

1.6.5.Allen'ın Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırması

Şirket akademilerinin dört temel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar (Allen,2002:4):

- Sadece eğitim
- Eğitimin + yönetici gelişimi

- Akademik kredi sunan kurslar
- Akademik unvan sağlama

Şirket akademileri faaliyet alanlarından birinci seviyede sadece eğitim departmanlarından oluşan şirket akademileridir. Burada çalışan kişilere işle ilgili özel eğitimler vermek için bulunmaktadırlar. İkinci seviyede eğitime ek olarak yönetici geliştirmek için kurslar verilmektedir. Eğitim daha çok özel görevlerde gerekli olacak becerilere odaklanırken, geliştirme ise daha çok yöneticiyi ve göstermiş olduğu davranışlarda birtakım değişimler yapmak için tasarlanmış olan eğitime önem vermektedir. Üçüncü seviyede ise akademik kredi sunan kurslar yer almaktadır. Akademik krediler bir akademik dereceye transfer edilebilir. Akreditasyon sahibi olmak için sert ve bürokratik koşullar olması nedeniyle bazı şirket akademileri transfer edilebilir kredi sunma olayına girmektedir. Böylelikle akredite edilmiş olan geleneksel üniversitelerle iş birliği yaparak çalışanlarına kurslar sunabilmektedir. Bu durumlarda akademik kredi şirket akademilerimden değil de iş birliği yapılan geleneksel üniversitelerden sağlanmaktadır.

Son olarak dördüncü seviye ise lisans ya da yüksek lisans düzeyinde akademik unvan sağlamaktır. Bu seviyede dikkat edilmesi gerekilen husus şirket akademilerinin akredite bir derece vermesidir. Fakat akreditasyon kazanmak zor olduğu için az sayıda şirket akademileri bu programı sunmaktadır. Çalışanlarının bir unvan kazanmalarını isteyen ŞA direk kurum üniversiteleriyle iş birliği yaparak devam etmektedirler. Bu iş birlikleri kurum üniversiteleriyle özel bir hale getirilmiş, istekler doğrultusunda hazırlanmış programlardan oluşmaktadır. Şirket akademilerinin sayısının az olmasındaki bir diğer neden ise, akademiler dördüncü seviyeye vardıklarında bulundukları şirketten ayrılma eğilimi göstermeleridir. Böyle bir durumda adlarına şirket akademisi denilememektedir.

1.6.6.Taylor ve Paton'un Sınıflandırması

Taylor ve Paton şirket akademilerinin tanımlanması ve analizler yapılarak, bazılarının diğerlerinden daha farklı yöntemlerinin olabileceğini açıklamak için bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımı iki boyutta incelemişlerdir. İlk boyut öğrenmenin yapısı ve sürekliliği ile ilgilidir. Burada bilgi vermek, beceri geliştirmek gibi dar olan eğitimlerin odak noktasından ziyade daha kapsamlı ve aynı zamanda araştırma yöntemlerini de kapsayan faaliyetler içermektedir. İkinci boyut ise akademinin faaliyet

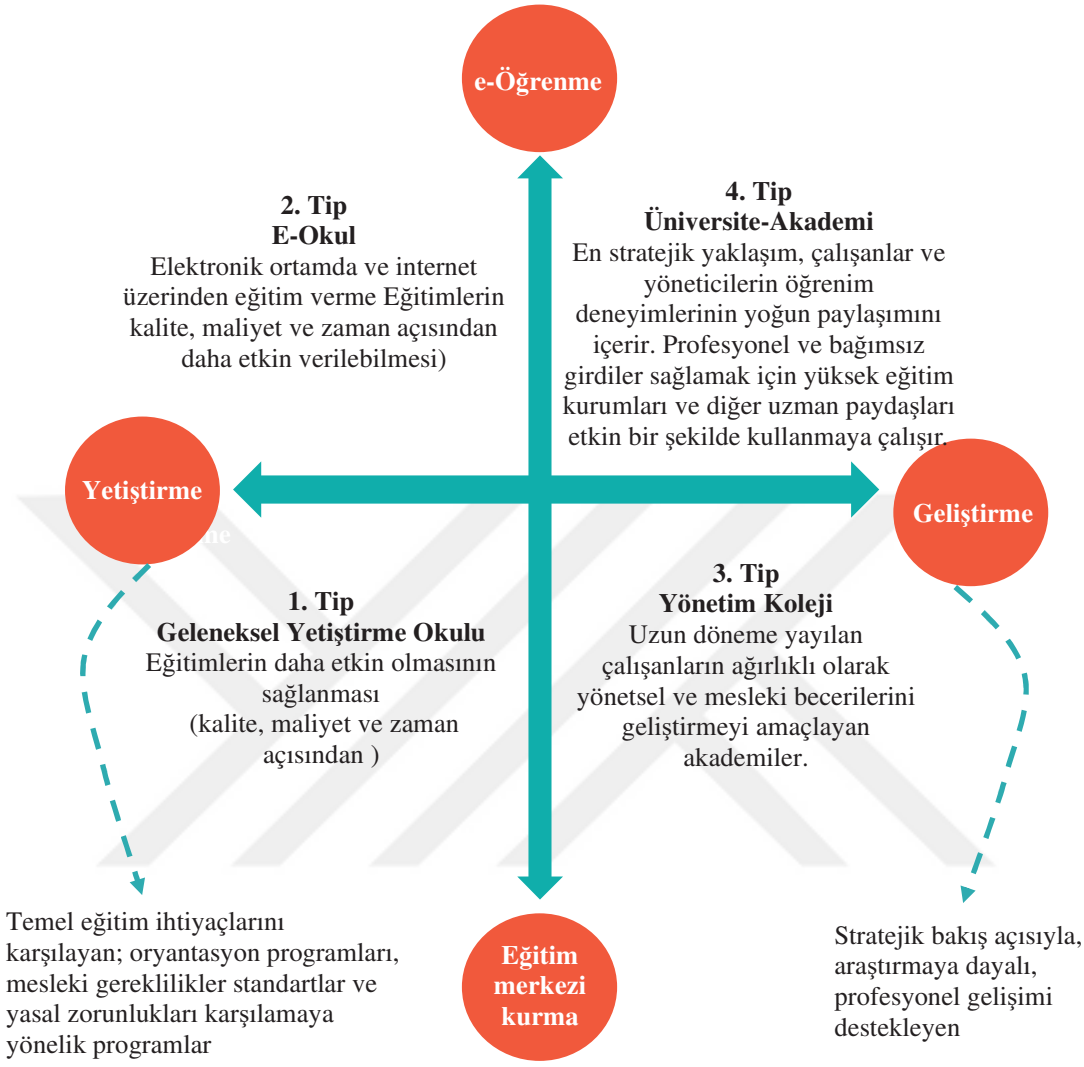
gösterdiği mekân açısında tanımlanması ve sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Şirkete özgü mesleki eğitimlerden ziyade daha profesyonel bir gelişim ağı oluşturulmaktadır. (Taylor ve Paton, 2002: 15)

Taylor ve Paton iki boyutu (Şekil 1) birleştirmiştir. Tabloya baktığımızda 1.tip modelinde olan şirket akademilerinde en çok bilinen tür geleneksel eğitim okullarıdır. Burada şirket içerisinde ve dışarısında eğitimin durumunu arttırmak için bu model geliştirilmiştir. Örnek olarak McDonalds Hamburger Üniversitesi verilebilir. (Taylor ve Paton,2002:15)

2.tip modelinde de "İnternette Bilgisayar Tabanlı Eğitim (E-Öğrenme)" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde maliyeti dikkate alarak daha etkili ve etkin eğitimlerle odaklanma ve eğitimlerin aksamasını azaltmak için iş planlarına göre uygun zaman dilimlerinin belirlenmesine dikkat edilmektedir. Örnek olarak Shell Açık Üniversitesi verilebilir. 3.tip modelinde ise şirket akademileri "Şato Tecrübesi" olarak adlandırılmaktadır. Burada Geleneksel Eğitim Okullarındaki gibi yüz yüze eğitimler verilmektedir. (Taylor ve Paton, 2002:16).

Son olarak 4.tip modelinde ise Polimorphous Üniversite denilmektedir. Burada geniş bir öğrenim yöntemleri bulunmaktadır. Aynı zamanda 4.tip modeli diğerlerine nazaran en stratejik olan modeldir (Taylor ve Paton, 2002:17).

Şekil 1.4: Şirket Akademilerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Taylor & Paton, 2002: 16 geliştirilerek hazırlanmıştır.

1.7.Dünyada Şirket Akademileri

Dünyadaki şirket akademileri farklı ülke ve bölgeler düzeyinde incelenmiştir. Şirket akademilerinin tarihsel süreç içerinde nasıl konumlandırıldıklarına ve hangi amaçları yerine getirmek için kurulduklarına bakılmıştır. Yapılan literatür taramasında elde edilen bilgiler doğrultusunda bir değerlendirme yapılmış ve tarih sırasına göre ele alınmıştır.

1.7.1. Amerika'daki Şirket Akademileri

Şirket akademilerinin en eski örneklerine Amerika Birleşik Devletleri'nde rastlanmaktadır. 1872 yılında bir fabrika okulu olan Hoe & Company of New York'ta

çalışanların matbaa montajını geliştirmek için yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olmak adına bir eğitim programı oluşturmuşlardır (Miller, 1996: 220). New York Üniversitesinde 1913 yılında "Endüstri Birliği Desteği" toplantısı yapılmış ve "Ulusal Kurumlar Okulları Birliği" kurulmuştur. 34 şirketi temsil eden bu dernek daha sonra Amerikan Yönetim Derneği (AMA) olarak tanınmıştır (Beatty, 1918:44). Üniversite kavramını kullanan ilk şirket eğitim kurumlardan biri olan "Goodyear Tire ve Rubber Company" tarafından geliştirilmiştir (Allen,1949:67- Moore,1982:6). 1913 yılında kurulan Goodyear'ın Endüstri Üniversitesi 35.000 çalışanının eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Goodyear programı yedi yıl içerisinde üretim, satış, ticaret ve ev sanatları alanlarından olmak üzere dört farklı okula dönüşmüştür (University and Factory,1920:92). New York Times'ın bir makalesinde Goodyear Üniversitesi'nin 6.000 çalışan katılımcıdan oluştuğu ve 110 öğretmen bulunduğu yazılmaktadır (Ewer, 2015: 11).

Literatüre baktığımızda birçok akademisyen, şirket akademisinin ilk ne zaman kurulduğunu tartışmaktadır. Moorin ve Renould (2004:296), şirket akademisinin ilk 1920 yılında General Motor tarafından kurulduğunu söylerken, Prince ve Beaver (2001:18), 1955 yılında General Electric tarafından kurulduğunu söylemektedir. General Electric'in amacı gelişmekte olan liderleri eğitecek bir plan geliştirmek olduğu belirtilmiştir. General Electric'in liderlik programı günümüzde hala devam etmektedir ve sektörde bir model olarak kullanılmaktadır (Freifeld, 2008: 48). 1963'te Walt Disney, Kaliforniya'da Disney Üniversitesi'ni kurmuştur. Disney Üniversitesi, tüm yeni çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını anlamalarını ve çalışanlarının görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yapabilmeleri için bilgi ve beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır (Lipp, 2013: 17). Şirket üniversiteleri için model olan bir diğer şirket üniversitesi McDonald's Hamburger Üniversitesidir. 1963 yılında kurulan üniversite, işyeri büyüklüğünden dolayı ABD ordusundan bile daha büyük olan ülkenin bir numaralı eğitmeni olarak görülmektedir. Bu üniversitede 65 ülkedeki çalışanlara eğitim verilmekte ve öğrenim programları 18 farklı dile çevrilmektedir (Meister, 1998: 210).

Şirket akademilerine olan ilgi 1980'li yıllardan sonra artmaya başladığı görülmektedir (Meister, 1998: 9). 1989 yılında Motorala, ABD'deki eğitim ve öğretim merkezini "Motorola Üniversitesi" olarak değiştirmiştir. Daha sonra, 1993 yılında ise İngiltere'de Unipart Üniversitesi kurulmuştur. (Blass, 2001: 6).

1.7.2.Avrupa'daki Şirket Akademileri

Şirket akademileri Amerika'nın dışında Avrupa'da da çoğalmaya başlamıştır. İlk olarak Almanya'da 1989 yılında Deutsche Bank ve Lufthansa gibi şirket akademileri kurulmaya başlamıştır (Andresen ve Irmer,2000:25). Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre aşağıdaki şirket akademilerine de rastlanmıştır (Antonell vd., 2013: 34):

- GDF Süveyş Üniversitesi (Fransa), 2000 yılında kurulmuş olan akademinin amacı yönetsel beceriler geliştirerek bunları iş stratejileri ile uyumlu hale getirmektir.
- E-ON Akademisi (Almanya), 2001 yılında kurulmuş olan akademinin temel amacı yöneticileri ve gelecekte yönetici olabilme potansiyeline sahip olanların yetenek ve becerilerinin geliştirerek onlara destek olmak ve sürekli öğrenebilmelerini sağlamak amacıyla kurulmuştur.
- ENI Kurumsal Üniversitesi (ECU), İtalya'da 2001 yılında kurulan ENI'nin bir yan kuruluşudur. Yönetsel ve teknik bilgi ve yetkinlikleri geliştirmek, işveren markasını güçlendirmek ve kurumsal kimliğin yayılmasına yardımcı olmaktadır.
- Université Groupe EDF (Fransa), 2003 yılında şirkette bulunan 1500 finans yöneticisinin becerilerini geliştirmek amacıyla bir pilot program tarafından kurulmuştur. Ardından uzaktan eğitim yöntemi kullanılarak birçok çalışanda dahil edilmeye başlanılmıştır.
- ENEL Üniversitesi (İtalya), 2007 yılında Endesa satın almıştır. Amacı piyasa odaklı olan çokuluslu bir ülkeye geçişi desteklemek, değişeme ve değerlere açık olmak, kendine ait yetkinlikler ve kaynaklar geliştirerek örgüt kültürünü yaymak için kurulmuştur.
- Universidad Corporativa Gaz Nartural Fenosa (UCGNF), İspanya'da 2009 yılında Universidad'a verilen isim olarak başlamıştır. Ardından 2000 yılında birleşme sonrasında şirkete UCGNF ismi verilmiştir. Geniş bir yelpazeye sahip ola UCGNF grup çalışanlarının hem profesyonel hem de ilişkisel açıdan insan sermayesinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

1.7.3.Avustralya ve Asya'daki Şirket Akademileri

Amerika, Avrupa haricinde Avustralya ve Asya'da da şirket akademileri bulunmaktadır. 1999 yılında Avustralya'da bulunan en büyük perakendeci olan Coles markasının akademisi olan Coles Enstitüsü bulunmaktadır. Bu enstitü, süpermarket grubu içindeki personellerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuştur (Allen,

2002: 238). Asya'da bulunan PRU Üniversitesi, Prudential Corporation Asia'nın 2001 yılında kurmuş olduğu bir şirket akademisidir. Çalışanlarının katılımını sağlamak, şirketle birlikte çekici ve belirgin bir rekabet stratejisi oluşturmayı amaçlamışlardır (Allen, 2002:242). Endonezya'ya ise büyük şirketler yakın zamanda 2012'de ŞA yaratmıştır. Bu şirketlere bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ayuningtias vd., 2015: 3):

- PT. Telkom Akademisi, 2012 yılında Endonezya'daki Bandung Gegerkalong bölgesinde kurulmuştur. Bu akademi insanlara yapılan yatırımları yansıtmakta ve şirketin istenilen iş performansına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.
- PT. PCU (Pertamina Corporate University) Akademisi, 2012 yılında Endonezya'nın Simprung Jakarta bölgesinde kurulmuştur. Endonezya'daki birinci sınıf petrol ve gaz sahaları tesislerini bulunmaktadır.
- PT.PLN Akademisi, 2012 yılında Endonezya'da kurulmuştur. Marka, yazılım ve donanım alanlarında başarılı olmuş bir şirkettir.
- Tayland'da son 30 yıldır şirket akademilerinde bir büyüme görünmektedir. Örnek verecek olursak bunlar (Crocco ve Cseh, 2017:21): Tayland'ın halka açık en büyük şirketi CP ALL tarafından kurulan Panyapiwat Yönetim Enstitüsü
- Günlük İngiliz gazetesi Nation'ın sahibi olan Nation Multimedia Group tarafından işletilen Nation Üniversitesi,
- Tayland'ın devlete ait petrol ve gaz şirketi olan PTT-Group tarafından kurulan Vidyasirimedhi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (VISTEC),
- Bangkok'taki Tayland-Nichi Teknoloji Enstitüsü, bölgedeki Japon şirketlerine hizmet vermek için Teknoloji Geliştirme Derneği'ni kurmuşlardır.

Özet olarak literatür çalışmasında Amerika, Avrupa, Avustralya ve Asya kıtalarındaki şirket akademilerinin neler olduğu, kurulma nedenlerine bakılmış olup kronolojik sıraya göre açıklanmıştır. Literatüre baktığımızda birçok akademisyen, ilk kurulan şirket akademisinin 1955 yılında kurulan General Electric/ General Motor olduğunu kabul etmektedir. Ancak, yapılan literatür araştırması sonucunda kurulan ilk şirket akademisinin 1913 yılında Goodyear Tire ve Rubber Company olduğunu görmekteyiz.

1.7.4.Türkiye'de Şirket Akademileri

Türkiye'de ŞA'nin sayısı ve uygulamalarına ilişkin bir veri tabanı ya da bu konuda yapılmış bir araştırma verisi olmadığı için net bir sayı verilememektedir. ŞA üzerine

Türkiye'de sadece 5 tez yazılmıştır. Bu tezlerde ŞA'nin Türkiye'deki nasıl algılandıkları, aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde ŞA'nin rolü, eğitmen yetiştirmeye yönelik kurgulanmış olan şirket akademisi ve süreçleriyle ilgili bilgi, akademilerin şirketler içerisinde nasıl konumlandığı, ŞA uygulamaları ve gelişim olanaklarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemek amaçlarıyla yazılmış olan tezler bulunmaktadır. Bu tezlerden 2 tanesinde sadece bir ŞA incelenmiştir.

Literatüre baktığımızda birçok kaynakta Türkiye'deki ilk ŞA'nin 1999 yılında kurulan Mudo Akademi olduğu yazmaktadır. Mudo Akademi, yapmış olduğu eğitim programlarına katılan kişilerin daha fazla bilgi edinebilmeleri ve pratik kazanmaları amacıyla bir eğitim programı sunmaktadır. Bu program Türkiye'de bu konuda eğitim verilmiş ilk programdır. (https://www.mudo.com.tr/mudo-murat-demiroglu-akademi). Fakat 1982 yılında kurulup akademi olmamasına rağmen bir akademi gibi faaliyetlerde bulunan Koç Topluluğunun okulu olan KOGEM'de bir ŞA olarak görülebilmektedir (Özveren,2008:94).

Günümüzde giderek artmakta olan ŞA sayıları hakkında net bir bilgi verilememektedir. TEGEP'in yapmış olduğu Kurumsal Eğitim Araştırması 2018 yılı raporundaki veriler incelenmiştir. TEGEP (2018:4) Kurumsal Eğitim Araştırmasına 109 şirket katılmıştır. Bu araştırma kapsamında akademisi olan şirketlerle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1.Rapora göre çalışanların üniversiteler tarafından sunulan akademik programlara katılımı iki şekilde desteklenmektedir. Maddi destek ve katılım konusunda sağlanan esneklik. Araştırmaya katılan şirketlerin %44'ü maddi destek verip aynı zamanda katılım konusunda da esneklik sağlamaktadır. %43'ü ise maddi destek vermese bile katılım konusunda yardımcı olmaktadır. Üniversiteler tarafından sunulan programların kapsam ve niteliği geliştikçe, akademi-şirket iş birliği arttıkça ve akşam katılımları gibi esneklikler sağlandıkça bu alandaki desteğin de artacağı düşünülebilmektedir (TEGEP,2018:16).

2.Çalışmada şirketlere eğitim yaptıkları ya da yapmayı planladıkları eğitim yatırımları da sorulmuştur. Çıkan sonuçlar doğrultusunda ŞA kurma alanında bir artış olmuştur. 2017 yılında bu oran %55 iken 2018 yılında %65'e çıkmıştır (TEGEP,2018:23).

İKİNCİ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Şirket akademileri, bir organizasyonun tasarım, geliştirme ve uygulama süreçlerinde daha iyi bir öğrenme fonksiyonu yaratma yetkisine sahiptir. Bu sebeple ŞA amaç ve hedefleri doğrultusunda kendilerine uygun olan organizasyon modelini belirlemeleri gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ŞA'nin modelleri, organizasyonel yapılar içerisinde konumlandırılışı, verdikleri hizmetler alanlarına göre modelleri ve fonksiyonları açıklanmıştır. Ek olarak bu bölümde önemli bir nokta olan öğrenme yönetim sistemi (ÖYS) açıklanarak şirket akademileri kapsamında önemi ele alınmıştır.

2.1. Şirket Akademilerinin Modelleri ve Organizasyonel Yapıların İçerisinde Konumlandırılışı

Wheeler (2005:1) bir ŞA'nın tasarım, geliştirme ve uygulama sürecinde bir organizasyon için "daha iyi bir öğrenme fonksiyonu yaratma yetkisi olan" kişilere rehberlik etmektedir. ŞA'nın başarılı olabilmesi için ŞA'nın kendi misyonu ile kuruldukları şirketin misyonu birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu iki misyonun birbirine uyumlu olmadığı durumlarda şirket akademilerinde belirsizlikler, karışıklıklar ve hatta akademinin amacından sapmasına neden olabilecek durumlar ortaya çıkmaktadır (Wheeler,2005:97). Bu bölümde şirket akademilerinin organizasyon yapıları ele alınmış ve organizasyon modelleri açıklanmıştır.

2.1.1. Şirket Akademilerinin Organizasyon Modelleri

Şirket akademilerinde sıklıkla merkezi model, merkezi olmayan model ve federal model kullanılmaktadır. Bu bölümde ise dört model incelenmiş ve özelliklerine değinilmiştir.

2.1.1.1. Merkezi Model

Kurumlarda eğitimi yönetmek için genelde iki model kullanılmaktadır: Merkezi model ve Federal model. Merkezi model; tüm bütçe, karar verme ve operasyon personelini merkezi bir gruba yerleştirmekte ve işletme birimlerinin ihtiyaçlarına hizmet etmek için ortak hizmetler ve sosyal yardım programlarını kullanmaktadır (Howard,2006:7).

Merkezi model, öğrenin geliştirilmesinden kişilere iletilmesine kadar öğrenmenin tüm yanlarından sorumlu tek bir lidere sahiptir. Bu modelde öğrenmeyi geliştirmek ve sunmakla ilgilenen tüm faaliyetler ve kişiler, bilgi raporunu almak ve yaymak için tek bir kişiye rapor vermektedirler. Merkezi model, bir şirket genelindeki programların ve girişimlerin güçlü bir şekilde yürütülebilmesinde oldukça etkilidir. Merkezi bir yapıya sahip olan şirket akademilerinin lideri yüksek bir güvenilirliğe sahip olmalı, iyi bir yönlendirme yapabilmeli, stratejiler sunabilmeli, çalışanları ve organizasyonu aktif tutmak için yeterli bir vizyona sahip olmalıdırlar (Wheeler, 2005: 97).

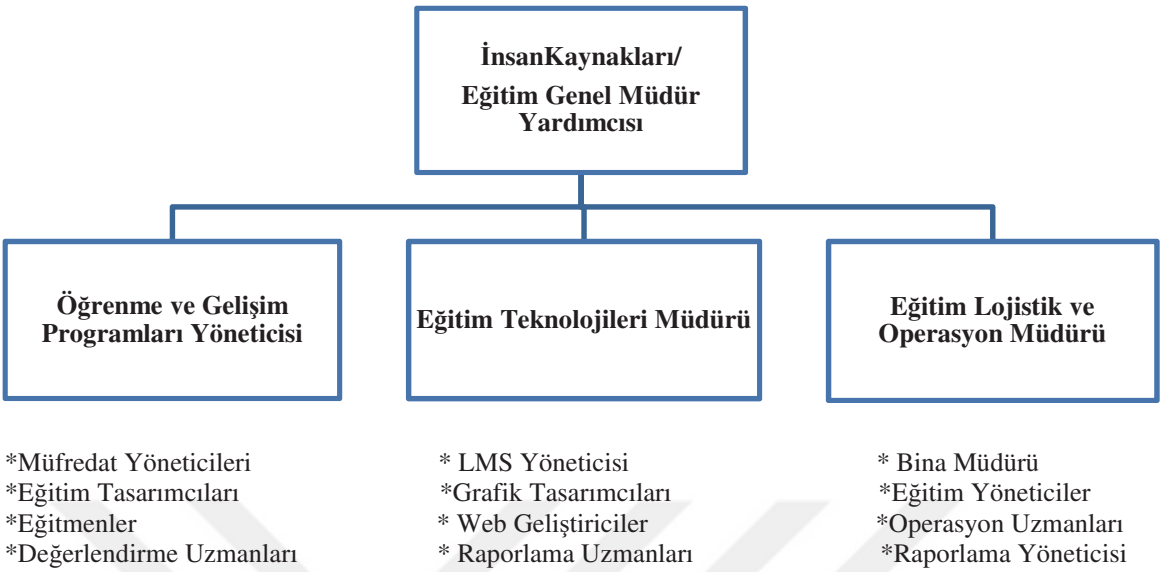
Bu model, en çok kurumsal çalışanlar için lider ve küçük bir merkezi personel istihdam eden 2.000'den az çalışanın olduğu daha küçük organizasyonlarda etkilidir. Yalnızca bir ofisi ya da şirketin merkezine direkt olarak bağlı küçük bir ofisi olan organizasyonlarda bulunmaktadır. Bu model, organizasyonların, etkili, verimli ve etkin bir şekilde karar vermelerine yardımcı olmakla birlikte, maliyet ve hizmetlerin takibini sağlamayı da kolaylaştırmaktadır. Bu yapıya sahip olan organizasyonlarda geliştirme için sadece bir ya da iki kişinin bulunduğu çok küçük eğitim departmanları bulunmaktadır. Ayrıca bu model, şirket akademileri için açık bir şekilde ifade edilmiş bir amaç yoksa ya da hızlı bir değişime ihtiyaç duyuluyorsa ve grup çalışmalarında zamanı olmayan daha büyük organizasyonlarda da görülmektedir. Bu modelin özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir (Wheeler,2005: 98):

- Eğitim departmanları küçük olan yapılarda (bir ya da iki kişinin olduğu),
- Şirketin çalışan sayısı en fazla 2000 yerlerde,
- Şirket akademilerinden istedikleri açık ve acil durumlar varsa,
- Hızlı bir değişime ihtiyaç varsa bu modelin kullanılması uygundur.

Bu model daha büyük kuruluşlarda sınırlı bir şekilde yararlı olabilir; örneğin, acil bir ihtiyacı karşılayan yeni bir girişim kaçınılmaz olarak zaman dilimlerini kısaltmakta ve tüm organizasyonu etkilemektedir. Bu durumda, merkezi model "topu yuvarlamak" için kullanılır, ardından yeni program uygulandığında, yeni girişimin ilerlemesini sağlamak için başka bir model kullanılır (Schmitt,2012:69).

Merkezi model iki farklı şekilde bulunmaktadır. İlk olarak Şekil 2.1'de düz ve yalın bir organizasyon yapısına sahip olan şirketlerde kullanılan "Erken Merkezi Model" gösterilmektedir. Şekil 2.2.'de ise daha çok küresel ve çok fazla çalışana sahip olan şirketlerde kullanılan "Basit Merkezi Model" gösterilmektedir.

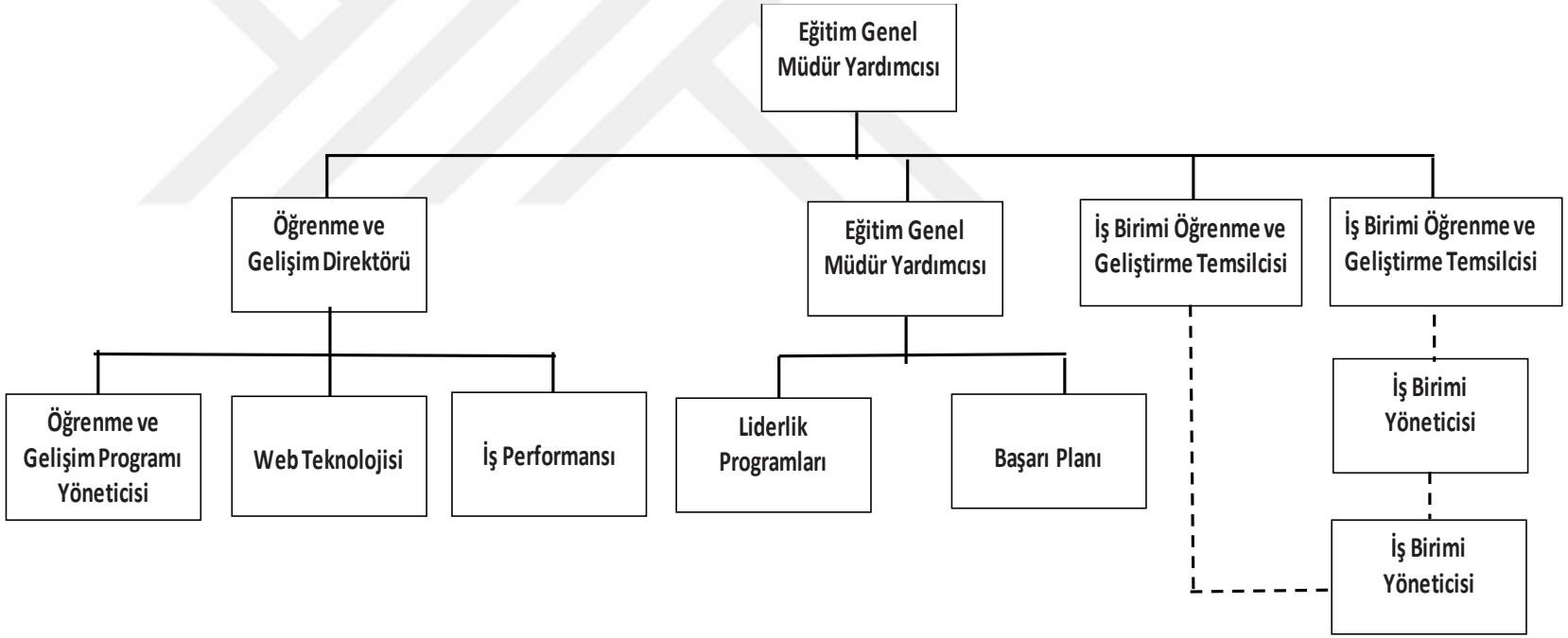
Şekil 2.1: Erken merkezi model



Kaynak: Todd,2009:5

Merkezi eğitim modelinin ilk aşamaları, kâr amacı gütmeyen bir eğitim hizmetleri şirketinin yapabileceği şekilde düzenlenmiştir. Erken merkezi modelde kurslar ve programlar için yönetim taleplerine zamanında cevap vermeye odaklanılmaktadır (Todd,2009:5).

Şekil 2.2: Basit merkezi model



Kaynak*:* Todd, 2009:7

Bu model, iş biriminin özel gereksinimlerini izleyen, yanıtlayan ve merkezi öğrenim ve gelişim grubuna raporlayan iş birimi öğrenme ve geliştirme temsilcileri aracılığıyla işletmeye olan bağları içermektedir (Todd,2009:79).

2.1.1.2. Merkezi Olmayan Model

Merkezi olmayan model, merkezi modelin zıttıdır; kontrol eden merkezi bir örgütlenme veya eğitim girişimleri için merkezi bir yön gerektirmez. Tüm dalların veya bölümlerin kendine ait eğitim birimleri ve bunlar tarafından oluşturulabilecek ortak birim bulunmaktadır (Şekil 2.3). Program geliştiren ve sunan bir merkezi eğitim organizasyonu olsa da, iş birimleri, merkezi eğitim organizasyonundan bağımsız olarak kendi programlarını geliştirme ve sunma seçeneğine sahiptir. İlgili olduğu dal veya bölüm içeriği, zamanlamayı ve maliyeti denetlemektedir. Bir organizasyonun bağımsız iş birimleri, güçlü yöneticileri ve şirketin farklı işlevleri ya da bölümleri varsa ve bunları düzenleme konusunda esnekliğe ihtiyaç duyuyorsa bu modelin fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çoğunlukla küresel bir organizasyona sahip olan şirketlerin farkında olmadan bu yapıyı benimsedikleri görülmektedir. Çünkü böyle organizasyonlarda karşılaştıkları kültürel ve yerel farklılıklarla başa çıkmak zorunda kalınmamaktadır. Bunun yanı sıra merkezi olmayan model, maliyet verimliliği veya içerikte denge kurmak için iyi bir model olmamaktadır (Wheeler,2005:99).

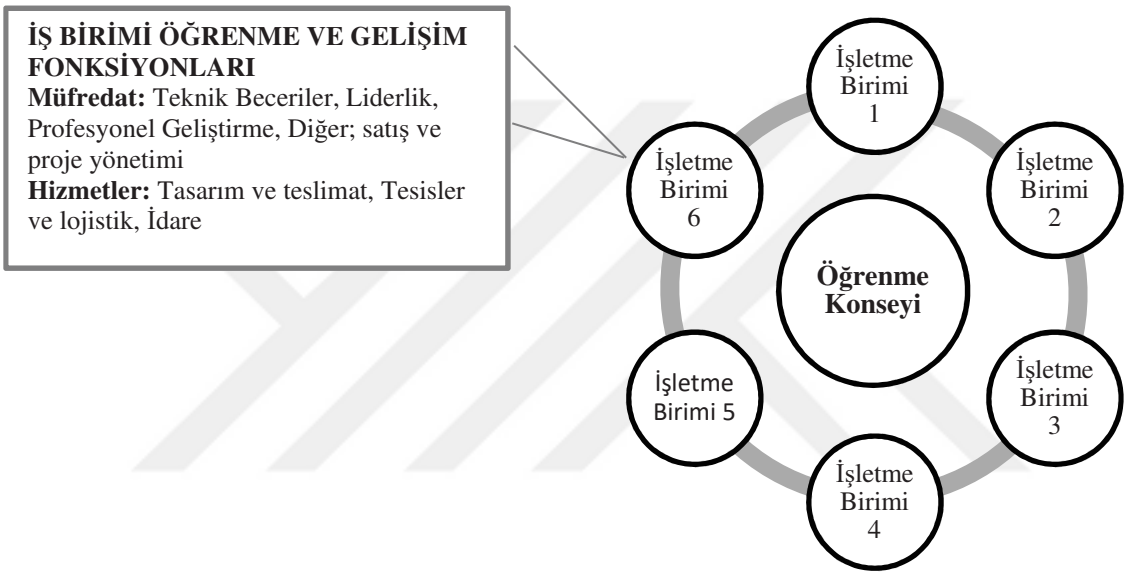
Bu modelin en önemli yanı, gelişim kontrolünü öğrenen kişiye en yakın şekilde koymasıdır. Böylelikle içerik daha güncel, alakalı ve diğer modellerden daha hızlı erişilebilir olması anlamına gelmektedir (Wheeler, 2005:99). Bu modelin avantajı, işletme birimlerinin içeriği, teslimatı ve giderleri daha yakından izleyebilmesidir. Bu modeli kullanan kurumlarda, eğitim geliştirme ve sunma talebinde bulunan iş birimleri için geri ödeme sürecinin olması yaygın bir uygulamadır. Bu model aynı zamanda hızlı bir büyüme yaşayan küresel organizasyonlar için de etkilidir çünkü yerel düzeyde geliştirme ve teslimat gerçekleştirildiğinden bölgesel ve yerel kaygıları azaltır. Bu model ayrıca, daha önce tartışılan aynı nedenlerle ülke veya dünyaya dağılmış bağımsız bölümlere ve liderliğe sahip orta büyüklükteki ana şirketlere de fayda sağlamaktadır. Gelişim için daha kısa teslim süresi, güncel içerik ve yerel olarak eğitime öğrenci erişimi bu modelin ek faydalarıdır. Dezavantajı ise, iş birimlerinin hepsinin aynı eğitim ve gelişim seviyesini sunmayabilir olması ve eğitim programlarının potansiyel bir şekilde tekrarlanmasıdır (Schmitt,2012:70).

Bu model daha çok hızlı büyüme gösteren ya da bağımsız örgüt olan ve güçlü genel müdürlerin bulunduğu bölümleri olan şirketlerde bulunmaktadır. Model şu şekilde özetlenebilir (Wheeler,2005:99):

- İşlerin diğer bölümlerini şirketten bağımsız olarak denetleyen genel müdürlerin olduğu kâr merkezleri bulunmaktadır.
- Organizasyon bir holdingdir ve bölümler arasında ortak nokta az bulunmaktadır.
- Organizasyonun çok farklı yerel ihtiyaçlarla yayılmış olduğu durumlarda görülmektedir.

Şekil 2.3: Merkezi olmayan organizasyon yapısı

Dağıtılmış öğrenme organizasyon yapısı her bir İş Birimine tamamen bağımsız olarak sahiptir.



Kaynak: Todd,2009:10

2.1.1.3. Federal Model

Federal model hem merkezi hem de merkezi olmayan modellerin en iyisini birleştirir. Federal modelde, teknoloji ve kurumsal programları yöneten ve kendi eğitim programlarını yürütmeleri için işletme ve işlev birimleri sağlayan küçük bir çekirdek ekip bulunmaktadır (Howard,2006:7). Bu model, şirketin farklı eğitim işlevlerini etkileyen, düzenleyen ve birbirine bağlayan güçlü bir merkezi gruptan oluşmaktadır. Fakat var olan başka eğitim işlevlerinin üzerinde doğrudan bir denetim yapma hakkına sahip olmamaktadır. Kurum genelinde tutarlı bir eğitim işlevi sağlamak için güçlü bir merkezi grubu bireysel iş birimlerinin özerkliği ile birleştirir. İş birimleri, stratejiler, müfredat geliştirme ve destek konularında merkezi grupla ortaklaşa çalışmayı ve "tutarlılık ve etkinlik uğruna" önemli eğitim girişimleri için finansman sağlamayı kabul eder. Her biri tutarlılık ve verimlilik adına yetkilerinin bir kesimini merkezi ya da

kurumsal bir gruba aktarmayı tercih etmektedirler. Kurumsal grup işletme yönetimiyle birlikte ortak bir strateji üzerinde durmakta, müfredatları geliştirmekte, bilgi sistemi desteği sağlamakta ve temel olan programları finanse etmektedir. Ayrıca, bireysel işletmelerin merkezi gruptan girdi almadan eğitim geliştirme özgürlüğüne izin verir. Merkezi grup sorumlulukları şunları içerir (Wheeler,2005:100).

1. Merkezi bir strateji geliştirmek ve iletmek için iş birimleriyle çalışmak;

2. Kurum çapında teslimat için liderlik ve yönetim eğitimi geliştirilmesi tutarlı liderlik değerlerini ve performansını güçlendirmek;

3. Eğitim faaliyetlerinin ilerlemesini bildirmek için ortak bir süreç sağlamak;

4. Tüm iş birimlerinin eğitim sonrası performansının nasıl ölçüleceğini, izleneceğini ve raporlanacağının belirlenmesi,

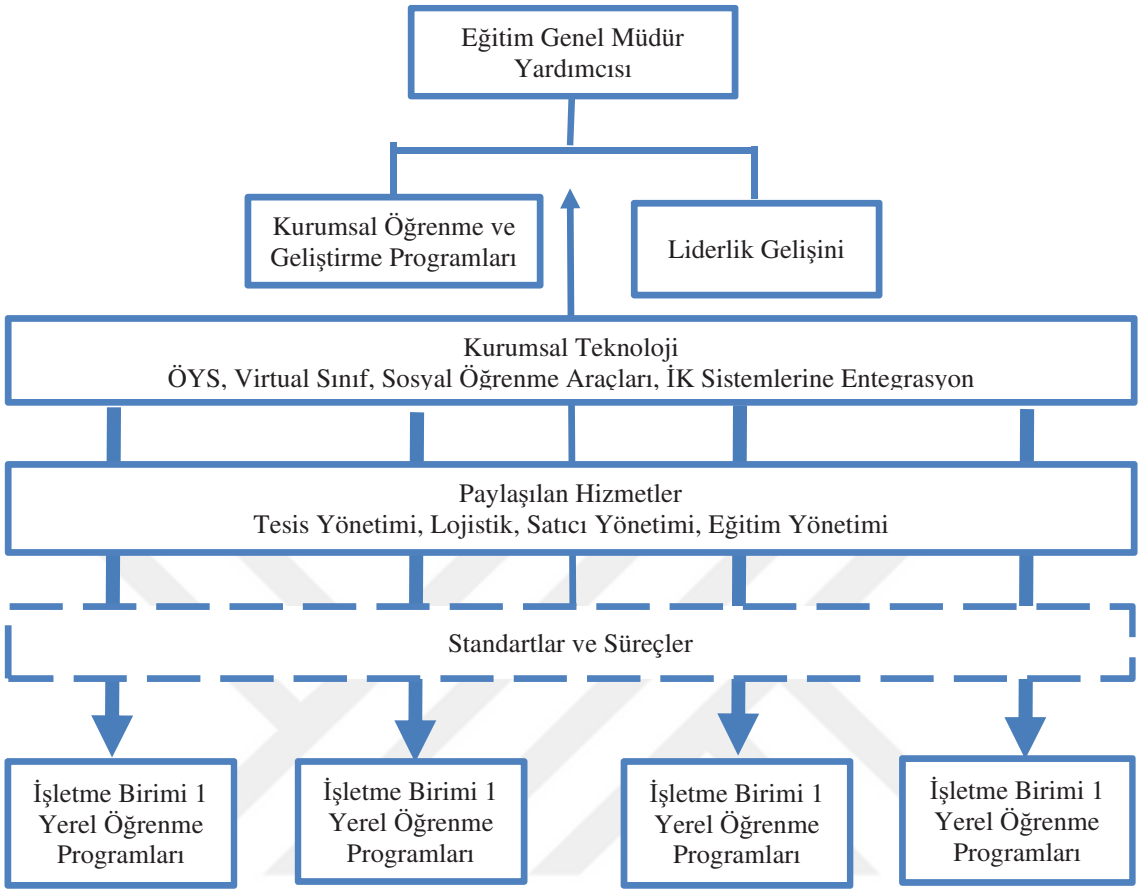
5. İş birimleri tarafından yapılan müfredat geliştirme taleplerine açık kalmak.

Todd (2009: 12) federal modelin, bazı kurum çapında programlarla birlikte işletme çapında teknoloji ve idari hizmetler sunarken, işletme birimlerinin hedeflerine ulaşmak için kritik öğrenmenin kontrolünü elinde tutmasını sağladığını ifade etmiştir (Şekil 2.4).

Bu model, bölümlerin uyumlu ilişkiler ve organizasyonun başarısı için ortak olan unsurlara taviz vermeden yerel ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap vermelerini ve uygun maliyetli çözümler üretmelerini sağlar. Genellikle büyük, çok uluslu organizasyonlarda ya da bağımsız geliştirme faaliyetlerini destekleyecek yeterli büyüklükte (1000'den fazla çalışanı olan) fazla sayıda şubesi ya da bölümü olan organizasyonlarda bu model kullanılmaktadır (Wheeler,2005:101).

Howard (2006:7) federal modelin, merkezi modelden daha fazla kullanıldığını, federal modelin %55, merkezi modelin ise %37 oranında olduğunu söylemektedir. Federal modelde merkezi modelde iyi çalışmak için yapılabilir fakat her birinin farklı riskleri ve potansiyel birtakım sorunları bulunmaktadır. Kuruluşlar model seçerken şirketlerinin nasıl yönetildiğine dayanarak bir model seçme eğilimindedirler. Genellikle yüksek düzeyde bir merkezi olmayan iş birimlerine sahip olan kuruluşlar federal modeli tercih etmektedirler.

Şekil 2.4: Federal Model Yapısı



Kaynak: Todd, 2009:12.

Öğrenme ve Gelişim ekipleri genel olarak yapılarının yukarıdaki 3 modelden birine bağlı olduğunu söylerken, süreç düzeyinde daha derin göründüğünüzde çoğu zaman farklılıklar ortaya çıkar. Örneğin, bir kuruluş çoğunlukla merkezileştirilmiş olabilir, ancak kanal ortaklarını eğitmek veya özel teknik beceriler öğretmek için ayrı bir eğitim işlevi vardır. Bir diğeri çoğunlukla merkezi değildir, ancak tüm liderlik gelişiminden sorumlu olan çekirdek bir ekibe sahiptir. Federasyon modeline sahip şirketler de bazen bir veya iki işletme biriminin özel uyum ve düzenleme konularıyla başa çıkabilmek için kendi Öğrenme Yönetim Sistemlerini çalıştırmalarına izin vermelidir.

2.1.1.4. Karma (Hibrid) Model

Yukarıdaki modeller dışında karma modele sahip olan şirketlerde bulunmaktadır. ŞA modeli, tipik olarak diğer modellerin bir kombinasyonu veya çeşitlemesi olan karma (hibrid) modeldir. Bazı şirketler unsurları birleştirerek ŞA

geliştirmişlerdir. Birkaç şirket eğitimi, yetiştirme ve geliştirme programlarını, çalışanların oryantasyon programlarını, işe alım ve diğer gelişim gösteren işlevleri merkezileştirmiş fakat satış alanındaki eğitimleri bağımsız bir şekilde bırakmıştır. Bu gibi durumlar fonksiyonel bir alanda çalışanları yetiştirmek ve geliştirmek adına iyi bir sonuç elde edildiğinde ya da fonksiyonel açıdan politik durumlarda güçlü olunduğunda ve daha da merkezi olan bir işlevin parçası olunmak istenilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Wheeler,2005:104).

Bir başkası, bir veya daha fazla grup değilken, ŞA şemsiyesi altındaki eğitim gruplarının çoğunu barındırabilir. Örneğin, satış ve servis, gerekli gördüğü durumlarda ŞA'i kaynaklarını kullanma özgürlüğünden bağımsız olabilir veya merkezi ŞA'dan faydalanmadan veya bunlardan yararlanmadan eğitim programları geliştirme ve uygulama özgürlüğünü kullanabilir. Çoğu zaman, güvenlik ve operatör eğitimi, merkezi kurumsal üniversitenin alanı dışındaki merkezi olmayan işlevlerdir. (Schmitt,2012:72)

Karma modele sahip olan ŞA'nde genellikle güvenlik ve operatör eğitimleri bulunmaktadır. Bu eğitimleri geliştirmek ve vermek tamamen operasyon gruplarına aittir. Ayrıca bu modelde tip kombinasyonları da bulunmakta ve bunlar ŞA'nin etkisiz ya da zayıf olduğunu göstermemektedir. Buradaki en önemli nokta ŞA'nin en düşük değeri verdiği ve iş hedeflerine ulaşmaya yardımcı olduğu unutulmamalıdır (Wheeler,2005:105).

2.2. Şirket Akademilerinin Hizmet Modelleri

ŞA'nin hizmet verebileceği faaliyet alanları bulunmaktadır. Bu faaliyet alanlarının kapsamına bakarak şirket akademilerinin sahip olduğu iş modellerinin neler olduğuna burada değinilecektir.

2.2.1. Öğrenme ve Gelişim Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Bu modeli önemli sayıda çalışanlar, eğitmenler ve danışmanlar tasarlamakta, düzenlemektedirler. Birçok durumda profesyonel ve fonksiyonel eğitimler, yönetici yetiştirme ve geliştirme eğitimleri, değişim yönetimi hizmetleri süreçlerini kapsamaktadır. Tüm bu süreçlerde organizasyonun her bir kademesi destek sağlamaktadır. Bu modele örnek olarak 1800'den fazla öğrenme işlevine sahip olan IBM verebilir. Bir diğer örnek ise 1,2 milyar dolarlık öğrenme ve gelişim bütçesine sahip olan General Electric'tir (Deiser,2012:12).

2.2.2.Üst Düzey Yönetici Eğitimi ve Gelişimi Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Bu modelde genel olarak yetenek yönetimi ile bağlantılı olan işletme okulları ve diğer harici hizmet sağlayıcılarla stratejik bir ortaklık sağlayan eğitim ve gelişim imkanlarını içermektedir. Bu modele sahip olan ŞA'nin temel amacı dış ortakları ve iç paydaşları dikkate alarak şirketin stratejisi ve kültürüne uyumunu sağlayabilecek şekilde düzenlemektir. Bu modele örnek olarak; Novartis, Harvard, Standford, Wharton, Berkeley, Babson, INSEAD, IMD ve London School of Business üniversiteleri verilebilir (Deiser,2012:14).

2.2.3.Mesleki Eğitim Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Bu modelde endüstriyle ilgili alanlarda profesyonel uzmanlık sağlanmaya odaklanılmaktadır. Aslında bu model eğitim sisteminin henüz yeterince nitelikli mühendis, muhasebeci, proje yöneticisi vb. geliştiremediği dönemlerde olan ilk ŞA'nin kökenidir. Bu modele örnek olarak; Siemens'in Küresel Öğrenme Kampüsü, Bosh veya Umicor Teknik Akademiler verilebilir (Deiser,2012:14).

2.2.4.Üst Yönetim ve Sanayi Paydaşları İçin Diyalog Platformu Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Bu model, iş ve toplumun temel konularını ele alarak bunları yansıtan merkezli ŞA modelidir. Fransız enerji şirketi olan EDF, 2005 senesinde kurmuş olduğu ŞA'ni ilk olarak küresel ısınmanın önemi, enerjinin geleceği vb. konuları tartışmak üzere Nobel ödüllü yüksek küresel düşünceye sahip kuruluşlara ev sahipliği yapmıştır. Küresel çift sigorta şirketi olan Swiss Re ise ortaya çıkan küresel riskleri daha iyi anlamak, küresel iş ve düşünce liderlerini bir araya getirmek adına Küresel Diyalog Merkezini kullanmaktadır. Bu model kişiselleştirilmiş öğrenme ve gelişim ile ilgili olmamakla birlikte markalaşma ve paydaşlarla olan ilişkilerin amacına hizmet etmektedir (Deiser,2012:14).

2.2.5.Bilgi Yönetimi Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Bu model ŞA'nın kuruluşunu, misyonunu, üyelerinin uzmanlıklarından faydalanmaları amacıyla sistem ve mekanizmalara sahip olmalarını sağlamaktadır. Toplulukları etkinleştirmeyi, paylaşmayı ve işbirlikçi öğrenmeyi teşvik eden bir sosyal altyapının yaratılmasını sağlamaktadır. Bu modele örnek olarak; 4000'den fazla aktif

topluluğu bulunan Caterpillar Üniversitesi ve bilgi yönetimine çok büyük bir önem veren ENI ŞA verilebilir (Deiser,2012:14).

2.2.6.Değer Zinciri Verimliliği ve Dinamiklerini Geliştirme Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Yeteneklerini tedarik zincirine, müşterilerine götürmek ve/veya bu süreçleri en uygun hale getirmek, maliyetleri düşürmek için şirketler arası öğrenme süreçlerine katılmak için ŞA kullanılmaktadır. Buna en iyi örnek Toyota Üniversitesi ve Cisco Üniversitesidir. Tüm bayilerinde yüksek ve dengeli bir kalite seviyesini garanti etmek misyonuyla yola çıkan Toyota bu amaçla şirketin satış organizasyonunun bir parçası olarak Toyota Üniversitesini kurmuştur. Yalnızca mühendislerin eğitimine ve sertifikalandırılmasına odaklanan ilk model Cisco Üniversitesidir (Deiser, 2012: 14).

2.2.7.Stratejik ve Örgütsel Dönüşümün Aracı Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Değişimi ve stratejik girişimleri teşvik eden ŞA önemli bir araçtır. İyi tasarlanmış diyalog forumları, strateji uygulama atölyeleri, seminerler sadece bilginin yaygınlaştırılması ve yeni stratejilerin geliştirilmesinde bir mekanizma görevi görememekte ve bunun yanı sıra "yeni yolun" değerlerini, felsefesini özümsemeye destek olarak pilot projelerin uygulanmasını kolaylaştırır. Bu modelin en meşhur örneği 1990'ların ortalarına doğru Crotpnville'iWork-Out programında bürokrasiyi ortadan kaldırmak için bir engelleme merkezi olarak kullanan GE'dir. Bir diğer örneği ise; öğrenme fonksiyonunun otomotiv endüstrisinin geleceğini keşfetmek için şirketin strateji departmanı ile yakın çalıştığı BMW'dir (Deiser,2012:16).

2.2.8.Temel Uygulamalarda Standartlaştırma Motoru Merkezli Şirket Akademileri Modeli

Şirketin iş modeli ya da marka yönetimi için önemli olan, kalite bilgisinin veya kültürünün tutarlılığını sağlamak adına ŞA tasarlanmıştır. Bu modele örnek verecek olursak; Accenture'un dünyanın en büyük danışmanlık şirketidir ve üniversite mezunlarını işe almaktadır. Chicago yakınlarındaki Charles'daki şirketin 1200 yatağa sahip bir öğrenme kampüsü bulunmakta burada eğitime odaklanılmakta ve standart yönetimini geliştirilmesinde hızlı bir şekilde uzmanlaşmalarını sağlanmaktadır. 2011 yılında ise DeloitteTeksas'ta yine bu amaçla 800 yatağa sahip bir tesis açmıştır. Bunlara

ek olarak 31.000 global franchise restoranına sahip olan McDonald'sÜniversitesi'de örnek olarak verilebilir (Deiser,2012:16).

2.2.9.Kültürel Entegrasyon Merkezli Şirket Akademileri Modeli

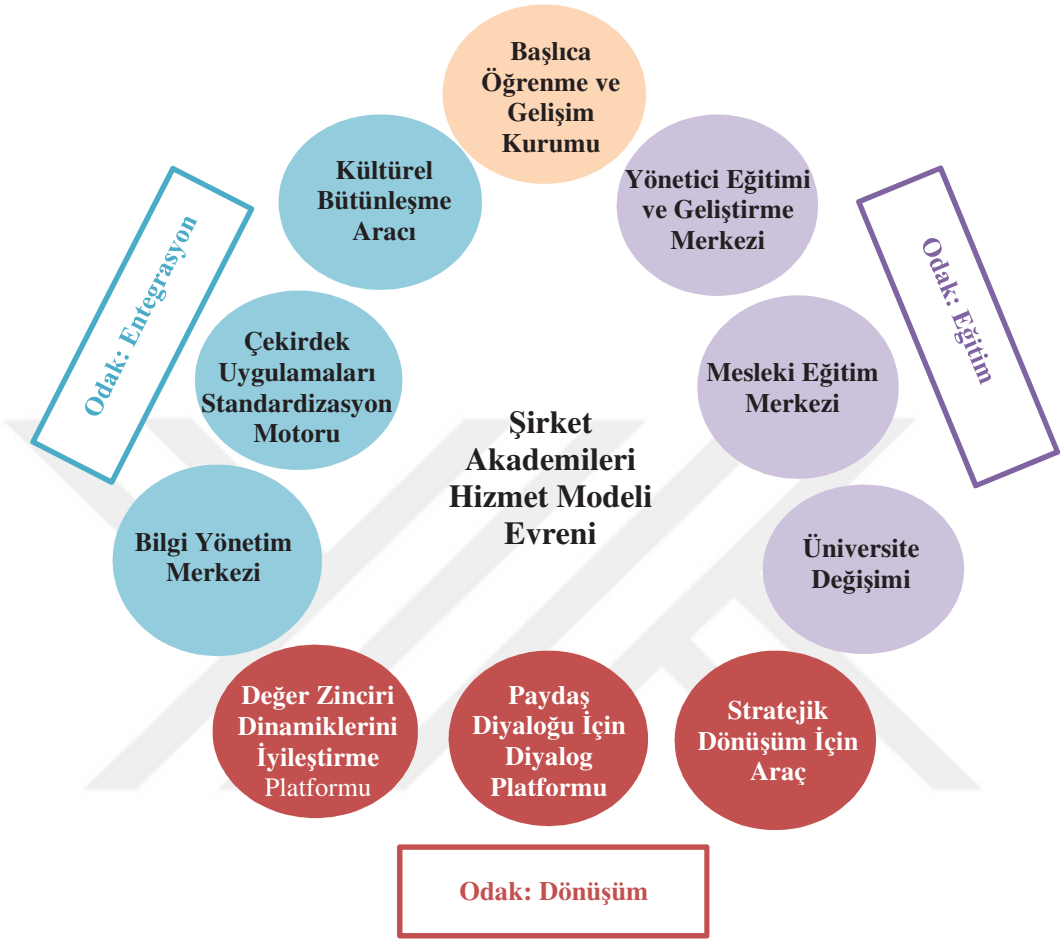
Bu model, fonksiyonlar arasında kurumsal ruhu şirketin derinliklerine yerleştirerek kültürel entegrasyonu sağlamak için bir platform görevi görmektedir. Bu rol İtalya'nın bankacılık devi Unicredit olduğu birleşme sonrası entegrasyon süreçlerinde özellikle önemli hale gelmiştir. Turin Öğrenim Merkezini, şirketin yaşamış olduğu birçok birleşmeyi sindirebilmesi için kültürlerarası diyalogları geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Benzer bir diğer örnek Daimler ŞA'ni Chrysler ile birleştirmesinin ardından ilk günlerde yeni bir işbirlikçi kültür oluşturmak adına kullanmıştır. Samsung ŞA'nin temel amacı ise "halkının değerlerini ve eylemlerini bir yöne doğru getirmek" olduğundan dolayı 1200 yatağa sahip olan tesiste zorunlu 4 haftalık bir yetiştirme programı uygulamak adına kültürel bir program yapacağını söylemiştir (Deiser,2012:16).

2.2.10.Üniversitenin Yerine Geçen Şirket Akademileri Modeli

Hindistan'daki IT devi Infosys, klasik akademik programları olan çok az sayıda kurumsal üniversite olduğunu belirterek kamu eğitim sisteminin algılanan boşluklarını kapatmak amacıyla dünyanın en geniş kurumsal kampüsü olan Mysor'u kurmuştur. Bu kampus, Hindistan'daki küresel eğitim merkezi olarak görülmekte, 15.000 öğrenciye ev sahipliği yapmakta ve zamanla öğrencilerinin % 1'inden daha azının Infosys çalışanları olarak kaldığı bir üniversiteye dönüşmüştür. Bu hizmet modeline, şirketin bir parçası olarak kurulan kurumsal üniversite olan Scuola Enrico Mattei ile enerji ve çevre yönetimi ekonomisinde ustalık sunan İtalya'nın petrol ve gaz devi ENI ve ülkedeki mali zekayı artırmak için bankanın dışına çıkarak büyük bir öğrenci nüfusuna hizmet eden Rusya'nın en büyük bankası Sberbank örnek gösterilebilir (Deiser,2012:16).

ŞA yukarıda anlatılmış olan hizmet modellerinden iki ya da daha fazlası birleştirilerek oluşmaktadır. Şekil 2.5'de özetle bir ŞA'nın hizmet modeli evreni gösterilmiştir.

Şekil 2.5: Şirket Akademileri Hizmet Modeli Evreni



Kaynak: Deiser, R., 2012: 1

2.3.Slovenya'da Uygulama İçin Önerilen Şirket Akademileri Modeli

Bir önceki başlıklarda ŞA'nın organizasyon modellerinin ve hizmet modellerinin neler olduğunu açıklanmıştır. Burada ise Gabric (2012:22) tarafından Slovenya'da uygulama amacıyla geliştirmiş olduğu modellere değinilecektir.

Gabric (2012:22) üç ana başlık altında incelemiştir. İlk olarak ŞA'nın stratejik modelleri, ikinci olarak ŞA'nın organizasyon modelleri ve son olarak da ŞA'nın yapısal modellerini açıklamıştır.

2.3.1. Şirket Akademileri'nin Stratejik Modelleri

Gabric (2012:22) Slovenya'da uygulama için model geliştirirken öncelikle bir şirketin sahip olduğu stratejik role odaklanmıştır. Fresine ve Walton'un geliştirmiş olduğu modelleri birleştirerek her biri için en iyi olan uygulamaları ele almıştır. Slovenya'da uygulama için geliştirmiş olduğu model üç aşamalıdır. Bu aşamalar şunlardır:

1. Yeni paradigmanın tanıtılması: Öncelikle ilk aşamada durum analizi yapılmakta, buna göre bir model tasarlanmakta ve yönetim kuruluyla birlikte iş birliği içinde olunan ŞA hakkında farkındalık yaratılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle çalışanların olumlu değişimin farkında olmalarını ve kendilerine bazı önerilerde bulunmalarını, yardım etmelerini gerektirmektedir.

2. Değişimi uygulama: Organizasyonel değişim girişimleri, tasarım ve tanıtım çalışmalarıyla başlamaktadır. Stratejik değişimin formüle edilebilmesi, etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak, stratejik değişimin gidişatını takip etmek ve çalışanlara ilham vermek için programlar ve faaliyetler tasarlanmaktadır.

3. Sürekli kurumsal gelişim: ŞA'da öğrenme, yenilikler ve sürekli gelişim itici bir güçtür. Programlar sürekli olarak şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

2.3.2. Şirket Akademileri'nin Organizasyon Modelleri

Gabric (2012:24) şirket akademilerinin yurtdışında yapılmış olan araştırma ve uygulamalarıyla ilgili literatürü incelerken, şirket içerisinde olabilecek dört ana ŞA formunu ayırt etmeye başlamıştır. Bunu dikkate alarak Slovenya için aşağıda yer alan organizasyon modelini önermiştir (Gabric,2012:24):

İç eğitim ağının bir parçası: ŞA, şirket içindeki eğitim sisteminin ürünlerinden biri olduğunda, çalışanlar için dil dersleri veya belirli teknik derslerde bulunmaktadır.

ŞA'nın küresel bağlantı modeli: Yurtdışındaki tüm iştirakleri birbirine bağlamakta ve kurumsal değerleri desteklemektedir. Böylece ŞA'nın kurum kültürünü geliştirmektedir.

Yalnızca sanal şirket akademileri: Geleneksel olmayan üniversite, Jones International University'dir. Jones, sınıfları olmadığı için yüzde yüz çevrimiçi olan ilk

akredite üniversitedir ve kurumsal müşterilere online formatta derecesi olmayan bir eğitim sunmaktadır.

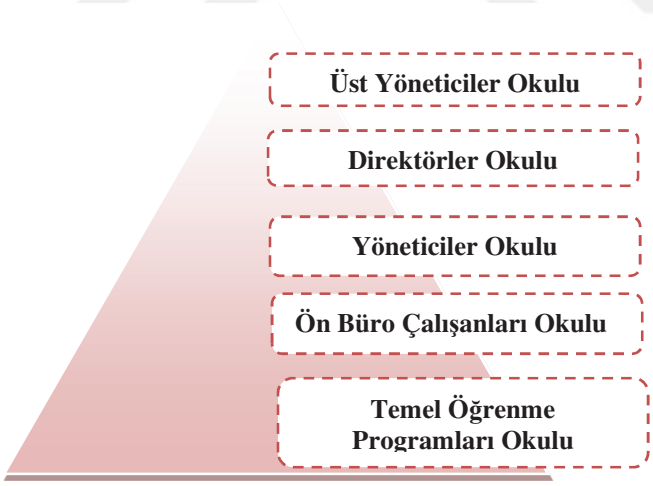
Şirket akademileri bünyesindeki kurum: Nextel Üniversitesi bir adım daha ileri gitmiş ve Nextel'i ayrı bir eğitim kurumu olarak tamamen geliştirmiştir. Nextel Üniversitesi içerisinde yetenek liderliği enstitüsünü korumak için kurulmuştur.

Gabric (2012:25) bir şirketin yenilikçiliğini ve tam olarak gelişmesinin zaman alacağını göz önünde bulundurarak, Slovenya çevresine uyarlanmış bir ŞA'nın küresel bağlantı modelini önermektedir.

2.3.3. Şirket Akademileri'nin Yapısal Modelleri

Şirket içerisinde akademilerin kabul görülmeleri çok önemlidir. Bunun için ŞA'nın yapısı, imajı ve organizasyon içerisindeki konumu açıkça ifade edilmelidir. Gabric (2012:25) Slovenya için Şekil 2.6'daki gibi bir piramit modeli önermiştir. Çünkü eğitim seviyelerinin hiyerarşini ve ilerlemesini en iyi şekilde bu modelin gösterdiğini söylemektedir.

Şekil 2.6: Piramit Modeli



Kaynak: Barley,2002:56

Gabric (2012:26), Slovenya için ilk üst kademenin daya uygun olduğunu ve daha çok üst yönetimin eğitimine odaklandığını söylemiştir.

2.4.Şirket Akademilerinde Öğrenme Yönetim Sisteminin Yeri (LMS-Learning Management System)

ÖYS, eğitim faaliyetlerinin yönetimini otomatikleştiren, kullanıcıları kaydeden, bir katologdaki kursları izleyen, veri formu öğrenenlerini kaydeden ve yönetime uygun rapor sağlayan bir yazılımdır. ÖYS'nin veri tabanı, yetenekleri, şirket yönetimi, çevrimiçi değerlendirmeler, kişiselleştirme ve diğer kaynaklar gibi ek fonksiyonları içerir. Bu sistemler, çevrimiçi ve sınıf temelli öğrenme etkinliklerini ve ayrıca diğer eğitim süreçlerini yönetir ve izler (Allen,2002:158). Başka bir ifadeyle, ÖYS kavramı, öğrenme etkinliklerinin yönetimini gerçekleştiren bir yazılımdır. Öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler için online öğrenme hizmetlerini düzenleyen ve erişimlerini sağlayan sistemler için kullanılmaktadır. Genellikle bu hizmetler, öğrenmenin içeriğinin sunulmasını, iletişim araçlarının belirlenmesini ve kullanıcı gruplarının organizasyonlarının oluşturulmasını kapsamaktadır (Paulsen,2002:4).

ÖYS bir yönetim aracıdır. Eğitim içeriklerinin yönetilmesi, öğrenen ve öğretenlerin gözlemlenmesi, öğrenme ve öğretme sürecinin bireysel olmasına imkân tanıyan bir sistemdir. ÖYS bütün eğitim ve öğretim sürecini sistematik bir yaklaşımla içermektedir (Ozan,2008:62). Aynı zamanda ÖYS e-öğrenmeyi de basitleştiren bilgi sistemidir. ÖYS'ler eğitim araç gereçlerinin işlenmesini, bunların depolanmasını, yaygınlaştırılmasını sağlamakta, eğitim ve öğretimle ilgili yönetim ve iletişime yardımcı olmaktadır (McGill ve Klobas, 2008:496). Eğitimde ÖYS'nin genel özellikleri şu şekilde açıklanmıştır Bailey (1993:4):

- Eğitimsel olan hedefleri, hedeflere bağlı olan bireysel dersler belirlemektedir.
- Dersler standartlaşmış olan müfredata entegre edilmiştir.
- Eğitimin yazılımı, kapsamlı olarak çeşitli seviyeleri kapsamaktadır.
- Eğitim yazılımı ağa bağlı olan bilgisayar ya da terminal sistemle verilmektedir.
- Yönetim sistemi, öğrencilerin performanslarının sonuçlarını toplamaktadır.

ÖYS'ler sayesinde e-öğrenme faaliyetleri daha da kolay, daha sistematik ve planlı bir şekilde olmaktadır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleştirilen sistemler sayesinde öğrenim faaliyetleri değerlendirildiğinden dolayı öğrenim biçimleri de sıklıkla geliştirilmektedir. Bunun yanı sıra ÖYS'ler sayesinde öğrencilerin yapmış oldukları işlemler izlenildiğinden dolayı gerek duyulduğu zamanlarda bunu öğrenen bireylere de destek olunmaktadır (Duran,vd.,2006:98). ÖYS, şirketteki her bir bireyin

eğitim gereksinimlerini yakında takip ederek eğitim ve öğretim dışında hiyerarşik seviyelerde kurumsal olan işlevlerle bütünleştirir. Bir ÖYS'nin amacı, herhangi bir bireysel ya da örgütsel eğitimi yönlendirmek, izlemek ve onu verimlilik, performans ve karlılık gibi stratejik olan faydalara götüren organizasyonun iş stratejileriyle bütünleştirmeyi sağlamaktır (Ilyas,2017:86). Aşağıdaki Şekil 2.7'de bir organizasyonda bir öğrenme yönetim sistemi kavramının nasıl olduğu gösterilmektedir.

Şekil 2.7: Bir Organizasyonda Öğrenme Yönetim Sistemi



Kaynak: Ilyas,2017:87

2.4.1. ÖYS'nin Faydaları

Günümüzde akademik kurumlar ve dünya genelindeki kurumsal eğitim kurumları, mevcut öğrenme modelini sanal sınıfların, öğrenme ortamlarının ve mobil öğrenme kurumlarının gelişimi ile yükseltmek için Öğrenme Yönetim Sistemlerinin (ÖYS) özelliklerini kullanmaktadırlar. Bu amaca ulaşmak için, ÖYS eğitim programları, sınıf etkinlikleri, çevrimiçi etkinlikler, e-öğrenme programları ve eğitim içeriğinin yönetimi, dokümantasyonu, izlenmesi, raporlanması için kullanılmaktadır (Kumar& Suneja, 2011:2). ÖYS, bir kuruluşun eğitim programlarının tüm yönlerini otomatik hale getiren bir yazılım uygulamasına denilmektedir. Daha çok binlerce çalışanı olan büyük kuruluşlar için kullanışlıdır, çünkü bireysel olarak öğrenciler hakkında çok ayrıntılı bilgileri takip edebilmeye yardımcı olmaktadır. ÖYS'nin faydaları, eğitimle ilgili özel görevlerin otomasyonu ile sınırlı değildir. Bir öğrenme ortamı oluşturmaya yardım etmenin yanı sıra, ÖYS otomatik araçlarıyla kurum içerisinde performans geliştirmeyi desteklemekte ve eğitim faaliyetlerinin daha az maliyetle gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. ÖYS'yi kullanan şirketler aşağıda sıralanmış olan faaliyetleri gerçekleştirebilirler (Allen,2002:160):

- Kullanıcıları / öğrencileri kaydetme ve onlara iş rollerini değerlendirme
- İş hedeflerini iş rolleri, sertifikalar ve / veya öğrenme etkinlikleriyle eşleştirme

- Belirli iş becerileri ve sertifikaları belirli iş rollerine ayırma
- Öğrenenlerin beceri ve sertifikasyon boşluklarını değerlendirmek
- Öğrenme yollarını planlar ve beceri ve sertifikasyon boşluklarını ele alan öğrenme etkinlikleri sunar
- Bireysel öğrencilerin ilerlemelerini ve iş hedeflerine karşı örgüt çapında ilerlemeyi ölçmek

2.4.2. İşletmeler ÖYS'ye Sahip Olmak İçin Ne Yapıyorlar?

İşletmeler ÖYS'nin öncelikli olarak ne gibi kolaylıklar sağladığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmalılardır. İşletmelerin bir ÖYS'nin öğrenme ortamını kolaylaştırdığından emin olmaları için öncesinde işletmelerin birkaç uygulama yapmaları tavsiye edilmektedir. İlk olarak, öğrenme danışmanları, şirketlerin, öğrenme ihtiyaçlarının, öğrenme hedeflerinin ve iş hedeflerinin analiz edilmesi gerektiğini ancak bunun zor bir süreç olduğunu belirtirler. Daha sonra öğrenme sürecinden faydalanılacak çalışanlar için teknoloji ile çalışmanın bir yolu olduğunu anlatan yapılandırma atölyesi kurarlar. Bu atölyede yapılan değerlendirmeler rapor edilir. Bu raporlar sonucunda ÖYS'nin uygulanması için oldukça iyi bir yol haritası olarak karşımıza çıkar (Allen,2002:159).

ÖYS, ŞA'da gerçekleşecek olan öğrenmenin türünü de etkileyebilir. Bu etkiler aşağıda şu şekilde sıralanmıştır (Allen,2002:159):

- İçerik kişiselleştirilebilir, böylece doğru bilgi ve bilgi doğru zamanda doğru insanlara iletilir.
- Belirli iş hedefleri amacıyla bilgi ve yetkinlik kazandırılabilir
- Kullanıcılar takip edilerek ilerlemenin ne durumda olduğu öğrenilir, böylece yöneticiler kaynakları nasıl kullanacakları hakkında kararlar alabilir ve sorunlu alanları tespit edebilirler
- Özel öğrenim ve performans sonuçlarından hem çalışanlar hem de yöneticiler sorumluluk sahibi olmaktadır

Bir makro düzeyde ÖYS, bir organizasyon içindeki değişimin hızını ve bu değişiklikten kaynaklanan performansın kalitesini ve tutarlılığını iyileştirebilir. Ayrıca, ÖYS'ler, çalışanlara, kaynaklara ve rehberliğe hazır erişim sağlayabilir ve değişimin değişme hızıyla rahatsızlıklarını en aza indirebilir (Allen,2002:159).

2.5.Şirket Akademilerinin Temel Fonksiyonlarının Süreci

ŞA, şirketin stratejileri doğrultusunda organizasyonel, bölümler ve bireysel performansları geliştirmeyi amaçlamaktadır. ŞA'lar bu amaca ulaşmak amacıyla çalışanlara ve amaca uygun çeşitli eğitimler sağlamak için bünyelerinde temel fonksiyonlarını belirli bir süreç içerisinde gerçekleştirirler. Eğitim sistemi çeşitli dışsal ve içsel girdiler doğrultusunda bazı süreçlerden geçerek şekillenmektedir. Bu dışsal girdiler makro çevresel etkiler, endüstri kuralları ve beklentileri, eğitimin algılanan değeri ve kullanılabilen kaynaklar olarak kabul edilirken içsel girdiler öğrenim çevresi ve eğitim yönetimi olarak kabul edilmektedir. Saydığımız bu girdiler eğitim sisteminin işleyişi ve başarısı üzerinde etkilidir, sistemin belirli düzeyde faaliyet gösterebilmesi için çevresinden aldıkları her şeyi kapsamaktadır ve sisteme enerjisini veren onu harekete geçiren unsurların tümüdür. Bu nedenle bu içsel ve dışsal girdiler dikkate alınarak eğitim süreci başlamaktadır.

Eğitim sürecinin beş adımı bulunmaktadır. Bu adımlar eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması, eğitim programlarının hazırlanması, eğitim planlarının uygulanması ve eğitim sistemi ve eğitim programların etkinliğinin değerlendirilmesi olarak sıralanmaktadır.

Eğitim süreci, ilk olarak eğitim ihtiyaç analiziyle başlayan ardından eğitim planının hazırlanması, eğitim programlarının oluşturulup eğitimin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasıyla biten bir süreçtir. Bu süreçte ilk önce eğitim ihtiyaç analizleri sürecin ne olduğu, amacı ve ihtiyaç belirleme süreci incelenir. Daha sonra eğitim planının yapılmasıyla birlikte planda belirtilmiş olan eğitim programlarının oluşturulur. Eğitim programlarının oluşturulmasıyla uygulama yapabilmek için hazır eğitim programları elde edilir. Sürecin son aşamasında eğitim programının uygulanması ve değerlendirilmesi aşaması incelenir.

ŞA'ların bu temel fonksiyonlarının neler olduğu ve nasıl bir süreç içerisinde gerçekleştirildiği aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.5.1.Eğitim İhtiyaç Analizi ve Eğitim İhtiyaç Belirleme Süreci

Eğitim ihtiyaç analizi, etkin bir eğitim çabasının temelini oluşturan bir kuruluşun ihtiyaçlarının tespit edildiği aşamadır. İhtiyaç analizi, nerede ve ne tür eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğunu, kimlerin dahil edilmesi gerektiğini, eğitimin hangi

koşullar altında gerçekleşeceğini ve program değerlendirmesine rehberlik kriterlerini gösterir (Ghufli,2012:5).

Bu nedenle, eğitim ihtiyaçları analizi, hangi eğitim ihtiyaçlarının mevcut olduğunu belirlemeye yönelik veri toplama sürecidir ve böylece kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için eğitim geliştirilebilir (Brown, 2002: 571). Ayrıca, eğitim ihtiyaçları analizinin arkasındaki fikir, yalnızca eğitim ihtiyaçları ile eğitimin içeriği arasında bir eşleşme olduğu zaman, organizasyonel performansa faydalı sonuçlar elde edilebileceğidir (Van Eerde vd.; 2008: 64). Eğitim ihtiyacı en kolay anlamıyla performans açığı şeklinde açıklanabilir. Şekil 2.8 'de eğitim ihtiyacı formülüze edilmiştir.

Şekil 2.8: Eğitim İhtiyacının Formülasyonu



İhtiyaç değerlendirmesi yapmanın amacı ve hedefi, çalışanlar için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, görev hedeflerinin, personelin, üretimin, hammaddelerin, maliyetlerin ve diğer faktörlerin dikkatlice incelenmesidir. Belirlediğiniz eğitim gereksinimleri, kuruluşunuz ve kurulumunuz için öngörülen toplam eğitim bütçesini etkiler ve üst yönetim tarafından tahsis edilen fon miktarını etkiler (Brown,2002:571).

Eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olan pek çok durum bulunmaktadır. Genellikle eğitim ihtiyacı aşağıda yer alan durumlarda ortaya çıkmaktadır:

• Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında,

• İşe yeni kişiler alındığında,

• Var olan işlerin kapsamında gelecekte oluşabilecek değişikliklerin öngörülmesi halinde,

• Terfilerde veya terfi edilmesi düşünülen personel olduğunda,

• Değişen şartlar sebebiyle işin gerekleri değiştiğinde ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi çalışanların üstün performans göstermesi açısından yararlıdır. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmemesi hem kaynakların etkin

kullanılmamasına hem de doğru kişiye, doğru zamanda, doğru eğitimlerin verilememesinden dolayı çalışanların işteki performanslarını olumsuz yönde etkilemesine yol açar. Bu nedenlerle eğitim ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi önemli bir noktadır. (Eroğlu,2005:45). Bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmak, aynı zamanda bunları belirlemede yararlıdır (Brown,2002:571):

• Organizasyonel hedefler ve bu hedeflere ulaşmadaki etkinliği.

• Çalışan becerileri ile etkili iş performansı için gereken beceriler arasındaki boşluklar veya tutarsızlıklar.

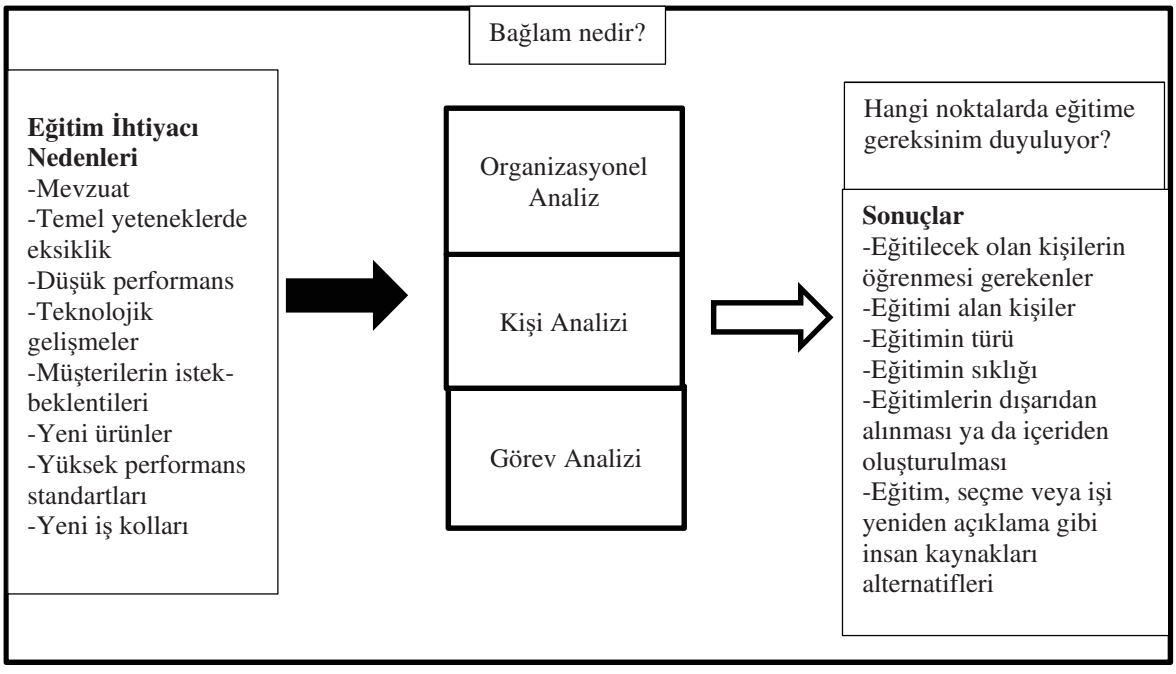
• Eğitim ile çözülemeyen problemler. Politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin düzeltilmesi veya ayarlanması gerekiyorsa, bu bir eğitim endişesi değil, üst yönetim için bir endişe kaynağıdır.

• Eğitim ve gelişim faaliyetinin gerçekleşeceği koşullar.

2.5.1.1.İhtiyaç Belirleme Süreci

Eğitim programlarının etkin olması için ilk önce eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek çok önemli bir noktadır. Yapılan analiz ile eğitimde belirli ve en gerekli olan ihtiyaçlara odaklanarak maliyet ve zaman kaybı önlenebilmektedir. Eğitim ihtiyacı belirleme sürecinde ilk olarak hangi çalışanların hangi alandaki işler için eğitim alınması gerektiğinin belirlenmelidir. Bunların belirlenmesi için aralarında üç analiz uygulanmaktadır. Bunlar; organizasyonel analiz, kişi analizi, görev (iş) analizi. Şekil 2.9'da ihtiyaç belirleme süreci gösterilmektedir.

Şekil 2.9: İhtiyaç Belirleme Süreci



Kimin eğitime ihtiyacı var?

Kaynak: Noe,2005:56

Kapsamlı bir ihtiyaç analizi, eğitim ihtiyaçlarını üç düzeyde inceler (Brown,2002:572-573):

- **Birinci Düzey Organizasyonel Analiz:** Organizasyonel analiz organizasyonda eğitimin nerede gerekli olduğunu ve hangi koşullar altında eğitimin uygulanacağını inceler. Kuruluş ve işleri geliştikçe veya değiştikçe, çalışanların gelecek için ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenekleri belirler.
- **İkinci Düzey Görev (İş) Analizi:** Görev analizi, iş gereksinimleriyle başlar ve çalışanların bilgi ve becerilerini, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için karşılaştırır. İş tanımlarını ve spesifikasyonlarını incelemek, beklenen performans ve çalışanların işlerini başarmak için ihtiyaç duydukları beceriler hakkında gerekli bilgileri sağlar. Performans ve iş gereklilikleri arasındaki herhangi bir boşluk, görev eğitimi için bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.
- **Üçüncü Düzey Bireysel Analiz:** Bireysel Analiz, bireysel çalışanları ve işlerinde nasıl performansgösterdiklerini hedefler. Bir çalışanın eğitim programının ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirmesinden elde ettiği bilgileri veya verileri kullanmak en yaygın yöntemdir. Bir çalışanın incelemesi eksiklikleri ortaya çıkarırsa, çalışanın performans standardını karşılamasına yardımcı olmak için eğitim tasarlanabilir.

İhtiyaç belirleme sürecinde bu analizlerle beraber birçok yöntem kullanılmaktadır. En yaygın olan yöntemler şunlardır: gözlem, görüşme, anket, yazılı belgelerin incelenmesi, eğitim talep formu, performans değerlendirme görüşmesi, psikolojik test yöntemidir.

2.5.2.Eğitimin Planlanması

Eğitim planı, önerilmiş olan eğitim programının yönetim ve paydaş ayrıntılarını gösteren belge anlamına gelmektedir. Onaylanmış olan eğitim planı, proje ekibine, önerilen eğitim programının geliştirilmesi, uygulanması ve yürütülmesi için kaynakları harcamasını sağlar. Bu eğitim planı, eğitim programının hedefleri, programı, müfredat tasarlama ve geliştirme stratejileri, eğitim materyallerini destekleme stratejileri,

uygulama yöntemleri, sürekli iyileştirme kampanyaları ve paydaşların belirli iş fonksiyonları için çalışanların uygun bir şekilde eğitilmelerini sağlamaya yardımcı olacak kritik bilgileri içermektedir. Eğitim planının içerdiği bilgiler aşağıda sıralanmıştır (CDC,2006:1):

• Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

• Eğitim amaçlarının belirlenmesi ve politikalarının geliştirilmesi,

• Eğitim programının belirlenmesi,

• Eğitim programına göre zaman planının yapılması,

• Eğitim planının hazırlanması,

• Eğitim bütçesinin belirlenmesi,

• Eğitim için gerekli olan kaynakların hazırlanması,

• Eğitim ortamının belirlenmesi,

• Eğitim malzemelerinin hazırlanması,

•Eğitim planının üst yönetimin onayına sunulması.

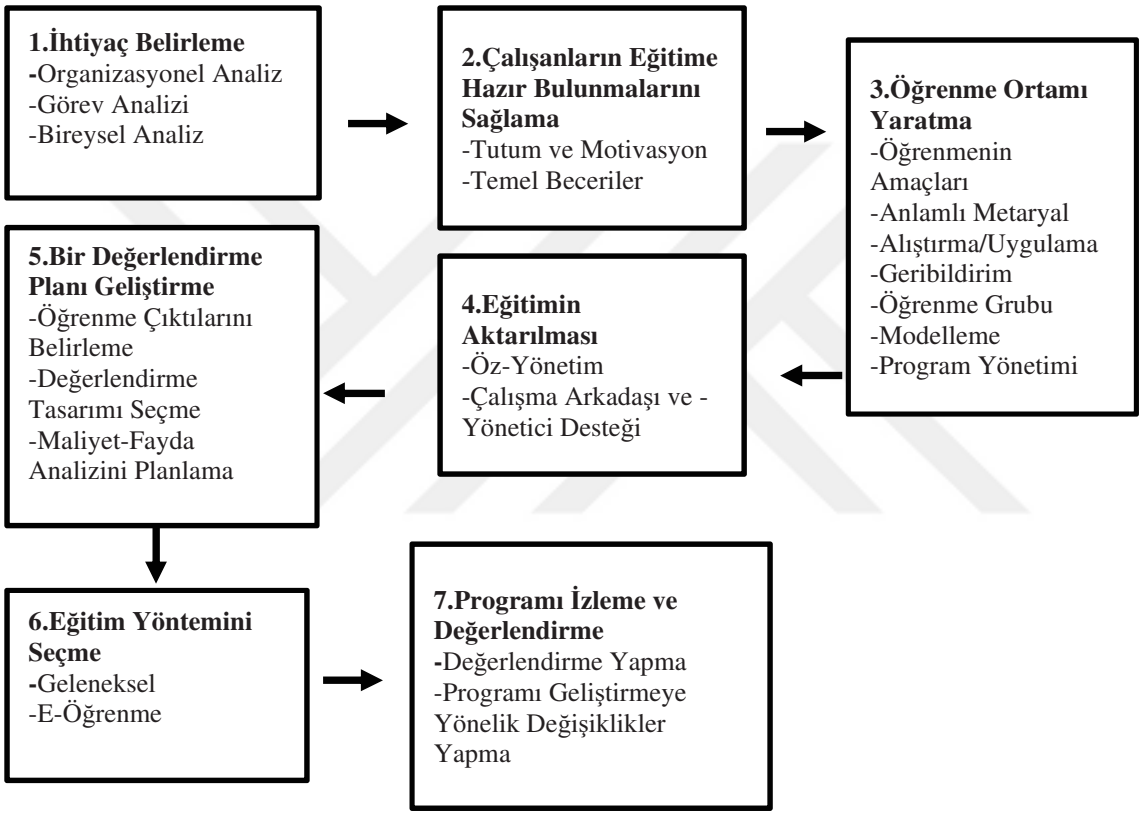
Eğitim planlaması, eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte, hedefleri ve sonuçları tavsiye etmekte ve eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi sonucundan çıkan duruma göre nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu plan sayesinde eksikliklerin neler olduğunu, eksikliklerin neden kaynaklandığını, hangi performans standartlarının karşılanmadığını ve hedef popülasyonun kim olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca eğitim planlaması etkili bir eğitim programının temelini oluşturmaktadır. Planlama, çabalarınızı ve kaynaklarınızı önerilen bir sonuca doğru yönlendirmektedir. Etkili eğitimin anahtarı olan bir eğitim planı, eğitim kurslarının neyi, kimin, ne zaman, nerede, nasıl ve neden olduğunu belirlemektedir. Etkili eğitimle birlikte katılımcıların eğitimden edindikleri becerileri, teknikleri ve bilgileri nasıl uygulayacaklarını gösteren bir plan ortaya çıkmaktadır (JICA,2007:4).

Eğitim faaliyetleri planlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır: öncelikli olarak eğitim sisteminin yapısı ve işleyişiyle ilgili planlama yapılması gerekmektedir. Ardından kısa, orta ve uzun vadeli eğitim planları oluşturulmalıdır. Burada eğitim programlarının hazırlanmasına ilişkin takvim ve eğitim programlarının

uygulanışıyla ilgili takvim oluşturulmalıdır. Son olarak ise eğitim programları: eğitim programı künyesi- bilgi formları, eğitim katalogları oluşturulmalıdır (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:96).

Eğitim planlama sürecinde geliştirilmesi istenilen eğitim programları için sistematik bir yaklaşım sergilenmektedir (Noe,2009: 6). Şekil 2.10'da eğitim dizayn sürecinin aşamalarını göstermektedir.

Şekil 2.10: Eğitim Dizayn Süreci



Kaynak: Noe,2009:6

Eğitim faaliyetlerinin planlanması sürecinde önemli araçlar kullanılmaktadır. En yaygın olan araçlar şunlardır: eğitim talep formları, eğitim künyeleri-bilgi formları, eğitim katalogları, öğrenme yönetim sistemi (ÖYS)dir.

2.5.3.Eğitim Programının Hazırlanması

Eğitim programı tasarımı, neler yapılacağı, neden yapılacağı ve hedefe ulaşmanın en iyi yollarını ayrıntılı bir şekilde planlanmasını ifade etmektedir (Sudderuddin, 2006:2).

Etkili bir eğitim programı hazırlamak için bazı adımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Eğitim tasarım ekibinin/sorumlularının belirlenmesi
- Eğitim ihtiyacının formülasyonu
- Eğitileceklerin (Katılımcıların) Seçimi ve Beklentilerinin Analizi
- Eğitim konularının belirlenmesi,
- Eğitimcilerin (eğitmenlerin) seçilmesi,
- Eğitim tarihinin, yerinin ve süresinin belirlenmesi,
- Eğitim yönteminin seçilmesi,
- Eğitim araç, gereç ve ekipmanlarının belirlenmesi vb.

2.5.3.1.Eğitim Tasarım Ekibinin/ Sorumlularının Belirlenmesi

Eğitim programının hazırlanmasındaki ilk adım eğitim tasarım ekibinin belirlenmesidir. Burada eğitim programının sponsoru, konu danışmanı, tasarım ekibi üyeleri belirlenmektedir. Bu kişiler belirlenirken aşağıdaki özelliklere dikkat edilmelidir (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:111):

- Şirketin eğitim sistemi ve süreçleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmalı,
- Şirketin eğitim sistemi ve süreçleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmalı,
- Eğitim tasarımı konusunda temel bilgi ve becerilere sahip olmalı,
- Eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili konularda bilgi ve deneyim sahibi olmalı,
- Bu alanlarda eksiklikleri varsa program tasarımına başlanılmadan eğitilmelidir.

2.5.3.2.Eğitim İhtiyacının Formülasyonu

Eğitim programının hazırlanmasındaki ikinci adım eğitim ihtiyacının formülasyonudur. Burada eğitimin konusu, amacı, hedefleri, katılımcıların kazanımları, eğitim başlığı ve eğitimin önemi alanları bulunmaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarının formüle edilebilmesi için öncelikle eğitim amaçları belirlenmelidir. Eğitimin amaçlarından bazıları şunlardır (Ertürk, 2011:133): işe yeni alınmış olan çalışanların işlerine alışabilmeleri, uyum sağlamaları için bir eğitim, mevcut olan çalışanların işteki performanslarını artırmaları için bilgi ve becerilerini arttıracak eğitimler, bölümler arası rotasyon yapacak çalışanlar için yeni görevleriyle ilgili bilgilendirmeye yönelik eğitim, çalışanların mevcut olan bilgilerini hatırlamaları için eğitimler.

Burada önemli olan nokta; eğitim sayesinde kazandırılacak ya da geliştirilecek bilgi ve beceri alanlarının neler olduğu, eğitim sonrasında çalışanlardan beklenen tutum ve davranış değişimleri, tutum ve davranış değişikliklerinin iş sonuçlarında yaratması beklenen değişimlerdir (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:112).

2.5.3.3.Eğitileceklerin (Katılımcıların) Seçimi ve Beklentilerinin Analizi

Eğitim programının hazırlanmasındaki üçüncü adım ise eğitime katılacak kişilerin belirlenmesidir. Öncelikle katılımcıların görevleri, eğitim durumları, mesleki deneyimleri, unvanları çıkartılmalıdır. Bu kişilerin belirlenmesi eğitimin amacına ve ihtiyaçlara göre şekillenmektedir. Buradaki kritik nokta eğitimin verilecek kişilerin bu eğitime en çok ihtiyaç olan kişilerin olması gerektiğidir. Çalışanlar yeteneklerine göre bu eğitimlere katıldığı sürece bu eğitimlerden oldukça yarar sağlayacaklardır. Buna ek olarak bu kişilerin eğitilebilir kişiler olması yani belirli konularda yeteneklere sahip ve öğrenmeye hevesli olan kişiler olması durumunda bu eğitim etkili, etkin ve verimli olacaktır (Ertürk,2011:134).

Bu adımda aşağıdaki sorular dikkate alınarak seçim yapılmalıdır (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:115):

- Katılımcılar eğitime hangi düşünceler, duygular ile gelecekler?
- Eğitim anında nelerden hoşlanır- hoşlanmazlar?
- Onların ilgisini ve dikkatini neler çeker-çekmez?
- Eğitime kaç kişi katılacak?
- Katılımcıların eğitimden beklentileri nelerdir?
- Katılımcılar ne biliyor, bilmek ister, ne öğrenmeliler, onlar için nasıl değer yaratılabilir?

2.5.3.4. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eğitim verilecek kişiler belirlendikten sonra eğitim konuları belirlenmelidir. Eğitim konuları iki noktaya göre belirlenmelidir. İlk olarak katılımcılara onların ihtiyaçları olmayan, işlerini yaparken kullanmayacakları-kullanamayacakları konular verilecek eğitimin içerisine alınmamalıdır. Çalışanların ihtiyacı olduğu ve iş yaparken kullanacakları konular eğitim konularına dahil edilmelidir. Diğer dikkat edilmesi gereken konu eğitimde öğretilecek konuların açık ve anlaşılır olmasıdır. Bu iki önemli noktaya ek olarak eğitimde verilecek konular doğru bir şekilde sıralanmalıdır, çalışanlar

önce teorik altyapı bilgileri daha sonra uzmanlıkları ile ilgili bilgileri öğrenmelidir (Ertürk,2001:134).

2.5.3.5.Eğiticilerin (Eğitmenlerin) Seçimi

Eğitmenler şirket içinden ya da şirket dışından olabilmektedir. Eğitmenlerin belirlenmesindeki kritik nokta verilecek eğitimin uzmanı olması ve eğitim deneyimine sahip olması gerektiğidir. Şirket içerisinden seçilen eğitmenlerin şirketin işini ve kültürünü daha iyi bilmeleri ve konulara oldukça hâkim olmaları nedeniyle eğitimdeki konuların katılımcıların daha iyi öğrenmesini sağladığı görülmüştür. Şirket içerisinden seçilen eğitmenlerin bir diğer olumlu yönü ise şirket dışarısına bağımlılığın azaltılmış olması olarak görülmektedir (Noe,2005:153).

Bir eğitmende bulunması gereken özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ertürk,2011:135):

- Eğitim konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Sahip olduğu bilgi birikimini öğretme becerisine sahip olmalıdır.
- Eğitim esnasında tartışma ortamı oluşturabilmeleri ve bunu denetleyebilmelidir.
- Açık, anlaşır konuşabilmeli, sabırlı, hoşgörülü, kibar bir kişiliğe sahip olmalıdır.
- Katılımcıların özelliklerine dikkat ederek onlara özgü bir hazırlık yapmalıdır.

2.5.3.6.Eğitim Tarihinin Belirlenmesi

Eğitim programı hazırlanırken önemli olan noktalardan biri eğitim tarihinin belirlenmesidir. Eğitimlerin mesai saatleri içerisinde yapılması durumunda işlerin aksamasından veya mesai saatleri dışında yapılması durumunda hem katılımcılara hem de eğitmenlere yük olmasından dolayı eğitimler, genellikle iş yoğunluğunun fazla olmadığı dönemlerde yapılmaktadır (Ertürk,2011:135).

2.5.3.7.Eğitimin Yapılacağı Yerin Belirlenmesi

Eğitimler genellikle şirket içerisinde eğitim merkezinde, iş başında ya da şirket dışında uygun olan bir ortamda yapılmaktadır (Ertürk,2011:135). Eğitim yapılacak yerin belirlenmesinde dikkat edilmesi noktalar aşağıda sıralanmıştır (Noe,2005:150):

1.Rahat ve kolayca bulunabilir olmalıdır.

2.Sessiz, özel ve dikkat bozucu ögelerden uzak olmalıdır.

3.Katılımcıların rahatlıkla dolanabilecekleri boş bir alan bulunmalıdır. Ayrıca katılımcılar birbirlerini, eğitmeni ve oradaki bulunan görsel araçları rahatça görebilecekleri şekilde düzenleme yapılmalıdır.

Eğitim yapılacak olan yerin sahip olması gereken özellikleri Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

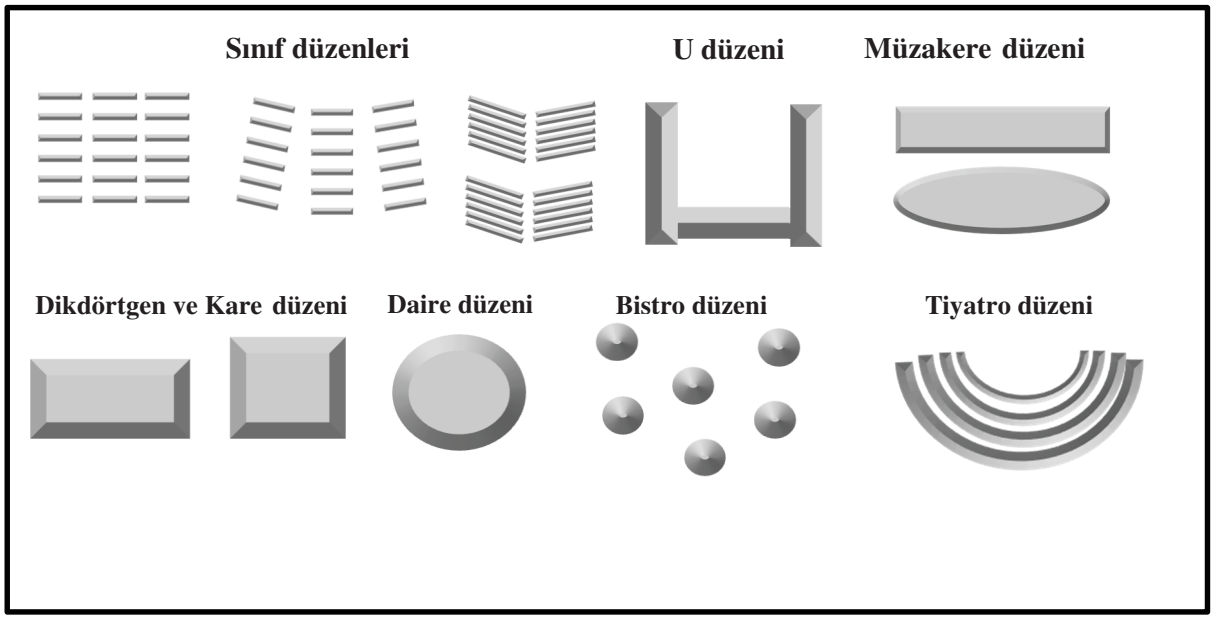
Tablo 2.1: Eğitim Yapılacak Yerde Olması Gereken Özellikler

Gürültü/Ses	Havalandırmadan ve ısıtma sistemlerinden, eğitim yapılacak odanın bitişiğinde bulunan yerlerden ve dışarıdan gelen sesin düzeyi dikkate alınmalıdır.
Renk Tonları	Turuncu, sarı, mavi ve yeşil tonları sıcak renklerdir. Beyazın tonları soğuktur. Siyah ve kahverengi ise iç karattırıcı renk olduklarından yorgunluk hissi verir.
Odanın şekli	Kare yapıya sahip odalar tercih edilmelidir. Upuzun ve daracık olan yerlerde katılımcıların görme ve duygu organlarını kullanmalarını zorlaştırdığından tercih edilmemelidir.
Işıklandırma	Flüoresan ışıklar kullanılmalıdır. Parlak olan ışıklar odanın her bir noktasında eşit olmalı ve yansıtma aleti kullanıldığında ışıklar söndürülmelidir.
Duvar ile yerin düzeni	Toplantı yapılan yerde halılar olmalıdır. Sabit olan renkler tercih edilmelidir. Duvarlarda yalnızca eğitimle ilgili araç gereçler bulunmalıdır.
Oturma grupları	Sandalyeler tekerlekli olmalı ve dönmelidir. Aynı zamanda sırt kısımları beli desteklemelidir.
Dikkat alıcı ışık	Işığın metal olan yerlere, televizyon ekranına, aynalara ve projeksiyona yansımaması için önlem alınmalıdır.
Tavan	3,5 metre yüksekliğinde tavanı olan yer bulunmalıdır.
Elektrik çıkışları	Oda da her 1,8 metrede bir elektrik çıkışı bulunmalıdır.
Akustik	Duvarın, tavanın, yerin ve mobilyaların ses iletimi kontrol edilmeli ve mutlaka 3 ya da daha fazla kişiyle ses denemesi yapılmalıdır.

Kaynak: Noe,2005:151

Eğitim yerinin belirlenmesinden sonraki önemli bir nokta oturma düzeninin oluşturulmasıdır. Oturma düzeni katılımcıların- eğitmenlerin iyi bir iletişim kurmalarını sağlayacak şekilde belirlenmedir. Şekil 2.11'de birkaç oturma düzeni gösterilmektedir.

Şekil 2.11: Oturma Düzeni Çeşitleri



Kaynak: Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:126

Sınıf düzenleri tipi oturma düzeni interaktif eğitimler için uygun değildir. Eğitimcinin performansını sınırlar. Soldan sağa doğru paylaşılan düzenler göreceli olarak eğitim performansı geliştirir. Görsel- işitsel bir sunumla bilgi aktarılacak olan eğitimlerde bu oturma düzeni daha uygun olmaktadır. Katılımcının eğitmen ile daha iyi etkileşime geçmesini sağlamaktadır. U düzeni tipi oturma düzeni interaktif eğitimler özelliklede katılımcılar arasındaki etkileşimin yoğun olduğu eğitimler için daha uygundur. Bu oturma düzeni sayesinde hem sunum hem de bütün gurubun katılımı sağlanmış olur. Müzakere düzeni tipi ise genel olarak eğitimler için uygun bir oturma düzeni değildir. Dikdörtgen, kare ve daire düzeni tipleri katılımcı sayısının az olduğu küçük grup eğitimleri için uygundur. Bistro düzeni tipi çalıştay ya da grup çalışmalarının yoğun olduğu eğitim programları için uygundur (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme ders notları, 2019:126). Tiyatro düzeni tipi ise katılımcı sayısının fazla olduğu eğitim programları için uygundur. Katılımcıların odanın her bir köşesini rahatça görebilmelerini, grup çalışmasına rahatça geçebilmelerini ve orada bulunan herkesle kolaylıkla iletişim kurabilmelerine olanak sağlamaktadır. Eğer katılımcılara grup çalışması ve problem çözümüyle ilgili bilgilerin paylaşılması gerektiğinde bu oturma düzeni daha etkili olmaktadır (Noe,2009:153).

2.5.3.8.Eğitimin Süresinin Belirlenmesi

Eğitim programları hazırlanmasında eğitim sürelerinin belirlenmesi kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Eğitimler, şirket açısından maliyet kalemi olarak görüldüğünden dolayı eğitim programlarının verimli olması için bu program süreleri kısa olmalıdır. Özellikle çalışanın işini yapmasını engelleyecek programlarda üretimin veya iş süreçlerinin aksayacağı dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu,2008:142).

2.5.4.Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim sürecinin diğer bir aşaması ise bütçenin hazırlanmasıdır. Eğitim için kaynakların yeterli olup olmadığı veya kaynakların nasıl elde edileceğine karar verilmelidir (Ertürk,2011:137). Bu aşamadaki temel amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı arttırmaktır. Plansız yapılacak eğitimlerin şirkete maliyeti yüksek olacağından şirketler yıllık planlarını hazırlarken eğitim harcamalarını da hesaba katmalıdırlar ve gerçekçi bir bütçe hazırlamalıdırlar (Sabuncuoğlu,2008: 144).

Eğitim bütçesi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken şartlar aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu,2008:145):

• Bütçe döneminde yapılması planlanan her bir eğitim programının tek tek maliyeti çıkartılmalıdır.

• Düzenlenecek olan programlara kaç kişinin katılacağı, yol ücretleri ve katılma maliyetleri hesaplanmadır.

• Eğitim eğer işletme içerisinde yapılacaksa gerekli olan araç, gereç ve ekipmanlar belirlenmeli ve maliyeti hesaplanmalıdır.

• Aynı zamanda eğitim için lazım olan çalışan ücretleri, kira bedeli, telefon, malzeme, yiyecek-içecek gibi giderler tahmini olarak belirlenmelidir.

• Önceden tahmin edilemeyen harcamalar içinde belirli miktarda bir fon ayrılması gerekmektedir.

Bütçenin gelir ve giderleri belirlendikten sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulmaktadır. Bu bütçe genel müdür veya eğitim kurulu tarafından kabul edilmesinin ardından artık uygulamaya geçilmektedir.

2.5.5.Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim programının uygulanması aşamasında iş başı ve iş dışı eğitim programları önemli noktaları oluşturmaktadır. Bu aşamada hangi eğitim yönteminin uygulanacağına karar verilmektedir. Bu karar verilirken şunlara dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu,2008:145): eğitime katılacak olan katılımcıların (eğiticilerin) düzeyleri, sayıları, eğitimin zamanı, bütçesi, eğitmenlerin kimler olacağı vb.

Eğitim ve gelişim programlarının uygulanışında dikkat edilmesi gerekilen noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme dersi notları,2019:129):

•Programın süresi katılımcıların çalışma saat içinde sayılmalı ve karşılığı olan ücretleri alabilmelidirler.

•Katılımcılar program ve detaylarıyla ilgili en az bir hafta önce bilgilendirilmeli ve unutulmaması için hatırlatmalar yapılmalıdır.

•Programlar, planlanan yer ve zamanda gerçekleştirilmelidir.

•Eğitim için uygun ortam ve koşullar sağlanmalıdır.

•Eğitimde katılımcıların düşüncelerine ve sorunlarına ilişkin görüşlerine önem verilmelidir.

Aşağıdaki Tablo 2.3'te ise eğitim yöntemleri üç ayrı grupta ele alınarak tanımları ve türleri açıklanmıştır.

Tablo 2.2: Eğitim Yöntemlerinin Tanımı ve Türleri

Yöntemler	Tanımı	Türleri
İşbaşında Eğitim Yöntemleri	Deneyimli olan bir yöneticinin önderliğinde çalışanların işle alakalı görevlerini daha düzgün yapabilmeleri için verilen eğitimdir.	• Yönetici Gözetiminde Eğitim • Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim • Formen Aracılığı ile Eğitim • İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi • Rotasyon Eğitimi • Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim • Staj Yoluyla Eğitim • Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim
İş Dışı Eğitim Yöntemleri	İşletme dışında veya içinden olan ama iş dışında yapılan eğitimlerdir. Bu eğitimde genel ilke ve kurallar sistematik bir biçimde verilir.	• Konferanslar • Seminerler • Kurslar • T.Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi) • Örnek Olay Yöntemi • Rol Oynama Yöntemi • İşletme Oyunu Yöntemi
Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri	Yeni teknolojik akım içerisinde eğitimde kullanılmış olan yeni yöntemlerdir.	• Multimedya Eğitim • Bilgisayar Destekli Eğitim • Simülasyon • Uzaktan Eğitim

ŞA çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerine destek olurken üç eğitime odaklanmaktadır bunlar: Oryantasyon, yetiştirme ve geliştirmedir. Oryantasyon ve yetiştirmede daha çok iş başında eğitimler uygulanırken, geliştirmede iş dışında eğitimler uygulandığı görülmektedir. Bu yöntemlere ek olarak eğitimler uygulanırken mentörlük ve koçlukta kullanılmaktadır. Mentörlük daha çok işbaşı eğitimlerde kullanılırken, koçluk ise işbaşı eğitimlerde olabileceğini gibi aynı zamanda dışarıdan da alınan uygulamalarda da kullanılmaktadır.

2.5.6.Eğitimin Ölçme ve Değerlendirilmesi

Şirketler yapmış oldukları eğitimlerin etkin ve evrimli olup olmadıklarını anlamak için eğitimlerin etkinliğini ölçmeli ve değerlendirmelidir. Bu ölçme ve değerlendirme sonucunda şirketler, şirketin eğitim ile amaçlamış olduğu noktalara ne ölçüde ulaştığı ve katılımcılara ne gibi yararlar sağladığını görmüş olacaklardır (Sabuncuoğlu,2008:161).

Ölçme ve değerlendirme kavramları birbiriyle iç içedir. Ölçme, bir durumun gözlemlenerek sayısal sembollerle ifade edilmesi anlamına gelirken değerlendirme bir durumdan beklenilen sonuçlar ile elde edilen sonuçların karşılaştırılarak bu durumun daha etkili, verimli ve etkin olabilmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Değerlendirme işleminin yapılabilmesi için ilk önce mutlaka ölçme işleminin yapılması gerekmektedir (Eroğlu,2005:67).

Literatürde eğitimin değerlendirilmesi ile eğitim etkinliğinin ölçülmesi kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu bağlamda eğitim etkinliğinin ölçülmesi (EEÖ) kavramı farklı eğitim faaliyetlerinin seçilmesi, yeniden uygulanabilmesi, faydalarının ortaya çıkarılması ve daha iyi eğitim faaliyetlerinin olabilmesi için gerekli olan çabaları ifade etmektedir (Eroğlu,2005:67).

EEÖ'de üç aşamalı çalışmaların olduğu görülmektedir. İlk aşama eğitim programlarının hazırlanması, ikinci aşama her bir eğitim programı için eğitim sonuçlarının ölçülmesi ve üçüncü aşamada ise eğitim sisteminin verimliliği ve etkinliğinin ölçülmesiyle ilgilidir. Her bir aşamayı inceleyecek olursak:

İlk aşamada, eğitimin tasarımı, geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağının belirlenmesi ve yapılacak olan eğitim programının istenilen düzeyde uygulamaya konulup konulamayacağına dair birtakım değerlendirilmeler yapılmaktadır. İkinci aşamada, gerçekleşmiş olan her bir eğitim programının sonucunda çalışanlar eğitimden memnun oldular mı, bilgi-beceri ve tutumlarında ne gibi değişimler oldu, öğrenmiş oldukları bilgilerin ne kadarı uygulamaya geçti ve eğitimin ardından gerçekleşmiş olan değişimler organizasyonel sonuçları ne şekilde etkiledi gibi sorularının ölçülmesi gerçekleşmektedir. Son aşamada, belirli dönem içerisinde gerçekleşmiş olan bütün eğitimler planlanan şekilde gerçekleşti mi, eğitim ihtiyaçları doğru bir şekilde tespit edilmiş mi, eğitimler sonucunda beklentiler ne derecede karşılandı gibi sorulara cevap bularak işletmeye sağlamış olduğu faydalar dönem

sonunda ortaya çıkarılarak eğitim sisteminin verimliliği ve etkinliği ortaya konulmaktadır (Eroğlu,2006:112).

Geleneksel eğitim departmanlarında EEÖ yapılırken eğitim programına odaklanılmaktadır. Yani yukarıda açıklanmış olan ikinci aşamada olduğu gibi her bir eğitim programı tek tek ele alınarak eğitimin sonuçları ölçülmekte ve sorulara yanıt aranmaktadır. ŞA'nde ise EEÖ yapılırken hem eğitim programına hem de eğitim sistemine odaklanılmaktadır. ŞA'nin EEÖ için önerilen model bir sonraki başlıkta yer alan Şekil 2.13'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Eğitim sisteminin etkinliğinin ölçümünde birtakım göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler şunlardır (Eroğlu BAU Eğitim ve Geliştirme dersi notları,2019:121-122):

- Eğitime ayrılan bütçe oranı ve miktarı
- Planlana eğitim programı ve gerçekleşen eğitim programı sayısı
- Çalışan başına düşen ortalama eğitim günü-saati (Bölümler, BY ve MY çalışanlar düzeyimde)
- Eğitim verilen çalışan-paydaş temsilcilerinin sayısı ve dağılımları (Yönetici, BY, İdari Personel, MY ve diğer paydaş grupları)
- Eğitim taleplerinin karşılanma oranı
- Geliştirilen eğitim programı sayısı
- Eğitim programları içinde iç ve dış kaynak kullanım oranları
- İç eğitmen sayısı
- Eğitim maliyetleri ve maliyetlerin dağılımları
- Kişi başına düşen ortalama eğitim maliyeti
- Eğitim programlarına katılım oranı
- Eğitim programlarına katılanların ortalama memnuniyet oranı
- Oryantasyon programlarına katılan çalışanların yüzdesi ve memnuniyet oranları
- Eğitimleri başarıyla tamamlama oranı
- Eğitim sonrası bilgi ve becerilerde sağlanan gelişim oranı-
- (Eğitim öncesi ve sonrası gerçekleştirilen test sonuçları arasındaki farkın yüzdesi.)

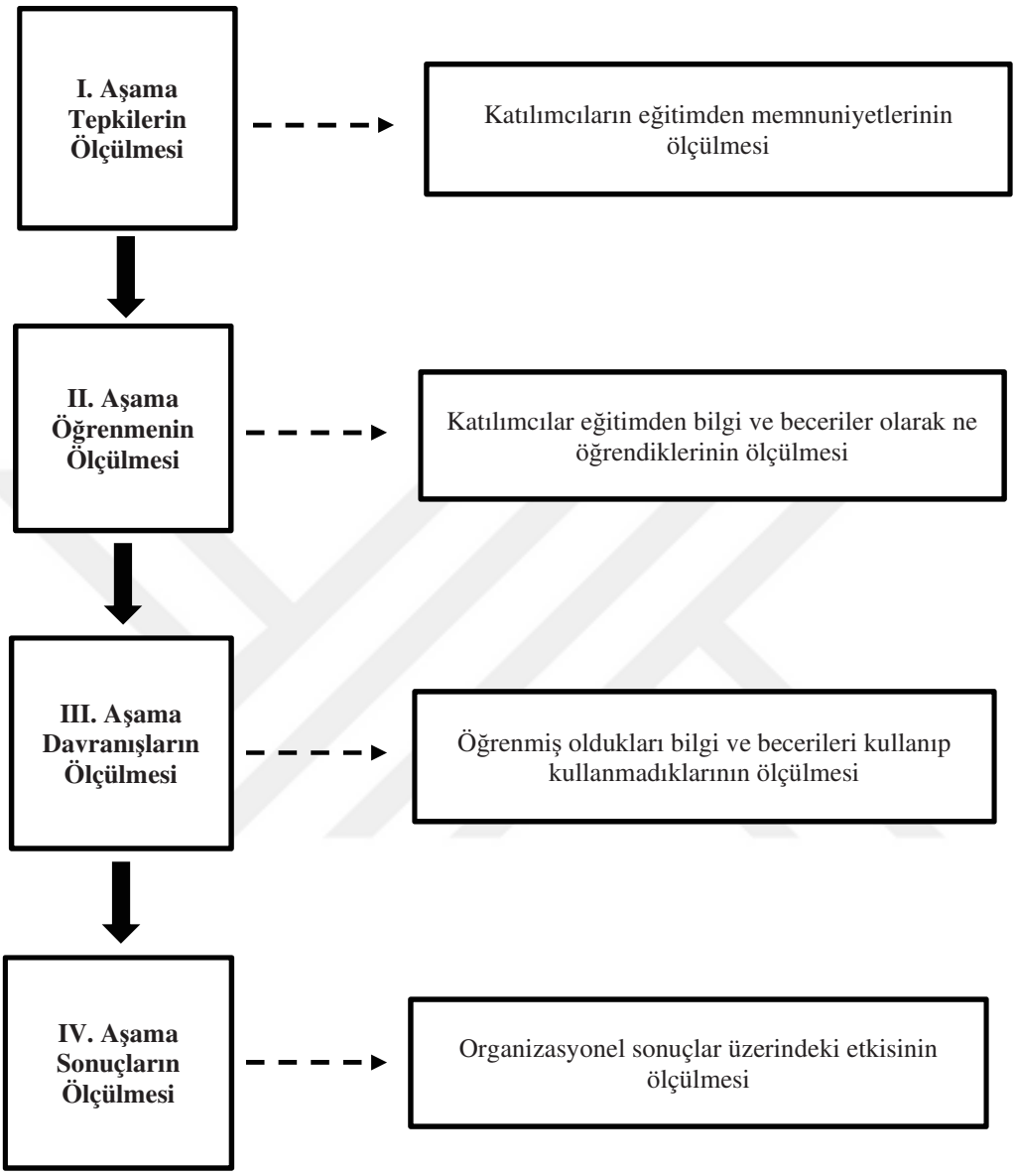
- Yeni beceriler-yetkinlikler kazanan ya da gelişim gösteren çalışanların yüzdesi-gelişim yüzdeleri
- İsteğe bağlı olarak çalışanların faydalanabildikleri öğrenme gelişim fırsatlarından çalışanların yararlanma düzeyleri (Örnek: Lisansüstü programlara katılabilmek için olanaklar)

Eğitim etkinliğinin doğru bir şekilde ölçülebilmesi için bazı şartlar yerine getirilmelidir. İlk olarak ölçülebilecek bir nesne bulunmalıdır. Aynı zamanda ölçme işlemi sayı ile ifade edilmeli, objektif olmalı ve ölçme araçları güvenilir olmalıdır. Ölçme sürecinde klasik yazılı ve sözlü sınavlar yapılmakta ya da başarıyı, yeteneği ve davranışı ölçen testler uygulanmaktadır. Değerlendirme sürecinde ise, eğitimcilerin (eğitmenlerin) değerlendirilmesi, eğitim örgütünün değerlendirilmesi, eğitime katılanların (eğiticilerin) değerlendirilmesi, ön-ara-son ve izleme değerlendirmesi ve eğitimde fayda-maliyet analizinin yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu,2008:163-167).

EEÖ'nde birçok model kullanılmaktadır. İlk ve en temel model Donald Kirkpatrick'in dört aşamalı modelidir. Kirkpatrick modeli dışında eğitimin değerlendirilmesi açısından diğer önemli olan modeller şunlardır; eğitimi beş düzeyde değerlendiren Kaufman'ın modeli, CIRO*(Context, Input, Reaction, Outcome)*yaklaşımı, CIPP (*Context, Input, Process, Product)*modelleridir. Bunlara ek olarak eğitimin sonuçlarına odaklanan 5 aşamalı yatırımın karlılığı modelinden de söz edilmektedir. Bu çalışmada EEÖ'de kullanılan ilk ve en temel model olan Kirkpatrick modeli anlatılacaktır.

EEÖ'de ilk ve temel olarak kullanılan Kirkpatrick modeli 1960'lı yıllarda ortaya konmuştur. Kirkpatrick eğitimin değerlendirilmesinde dört aşamalı bir model geliştirmiştir (Şekil 2.12). Bu modelin hedefi EEÖ'nün üç temel amacını yerine getirmektir. Bu model, eğitim programının yeniden uygulanması kararını, eğitim programının geliştirilmesini ve son olarak eğitim uzmanlığının geçerli olmasını amaç edinmektedir (Eroğlu,2005:162)

Şekil 2.12: Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Modeli



Kaynak: Eroğlu,2006:11

İlk aşama olan tepkilerin ölçülmesinde eğitim programına ilişkin olarak eğitimler sonucunda değerlendirmelerini tamamlayan katılımcıların memnuniyetlerini içermektedir. Bu değerlendirmede katılımcıların eğitimden ne öğrendiğini ölçülmez, katılımcıların eğitime olan ilgisi, motivasyonu ve dikkat seviyelerini ölçülmektedir. İkinci aşamada öğrenmenin ölçülmesidir. Burada katılımcıların bilgi ve beceriler açısında ne öğrendiklerini ölçmeyi amaçlar. Değerlendirme yapılırken yazılı değerlendirme ya da becerileri göstermek için yapılan oyunlar incelenmektedir. Bu

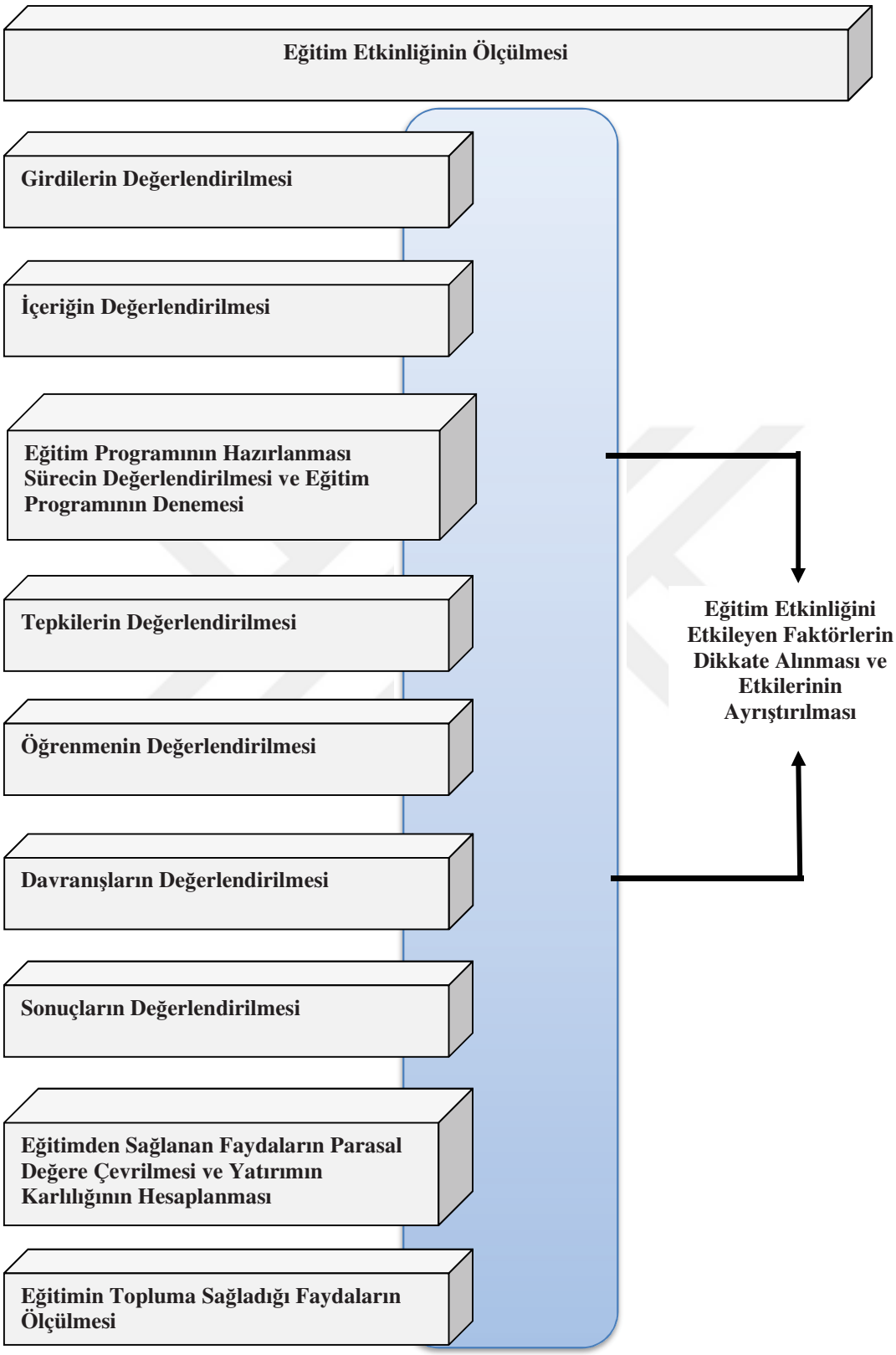
değerlendirme aşamasında katılımcıların öğrenme programındaki belirli olan becerileri ve bilgileri anlamalarını göstermelerini sağlamaktadır. Üçüncü aşama davranışların ölçülmesidir. Bu aşamada stajyerlerin, katılımcıların yeni öğrenmiş oldukları bilgi ve becerileri çalışma ortamlarında kullanıp kullanamayacaklarını belirleyerek değerlendirilmesinin yapılmasını içermektedir. Son olarak dördüncü aşama ise sonuçların ölçülmesidir. Burada finansal ve moral etkilerde dahil olmak üzere eğitimin genel olarak katılımcılar üzerindeki etkisinin ölçülmesidir (Smidt vd.,2009:267).

2.6.Şirket Akademilerinin Etkinliğinin Ölçümü

ŞA'nin eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin başarılı bir şekilde ölçülebilmesi için sistemin ve her bir eğitim modelinin ayrı olarak ölçülmesi gerekmektedir. EEÖ ile ilgili birçok model bulunmaktadır. Fakat bu modeller ŞA'nin etkinliğini ölçmek için yeterli düzeyde olmamaktadır. Bu yüzden ŞA'nin etkinliği ölçülürken Şekil 2.13'te yer alan modelin kullanılabileceği önerilmektedir.

ŞA'nde EEÖ ideal olarak ölçülebilmesi için basamaklar arasındaki hiyerarşiye uyularak tüm aşamalara ilişkin ölçümlerin yapılması gereklidir (Şekil 2.13). Planlanan ölçme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği aşama uygulama aşamasıdır. Modelin her basamağı bir sonraki basağa ait ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında önemli girdiler sunmaktadır (Eroğlu,2006:125).

Şekil 2.13: Eğitim Etkinliği Ölçümü Uygulama Aşaması



Kaynak: Eroğlu,2006:126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki ŞA'nin organizasyon yapıları ve işleyişlerinin uygulama örnekleri üzerinden değerlendirerek ŞA'nin nasıl yönetildiğini ve akademi faaliyetlerinin etkili, verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesine ilişkin geliştirilen stratejileri analiz etmektir. Bu çerçevede alt amaçlar:

- ŞA'nin kuruluş ve gelişim sürecine yön veren; faktörleri, amaç, hedef ve stratejilerini, hizmet verdiği hedef kitleleri değerlendirmek,
- ŞA'nin faaliyet alanlarını, bu alanlardaki benzerlik-farklılıkları incelemek,
- ŞA'nin, şirketin genel organizasyon yapısı içindeki konumlarını ve kendi organizasyon yapısını, bu yapı içindeki görev ve sorumlulukları incelemektir.

Araştırmanın ikinci temel amacı ise ülkemizde ŞA üzerinde araştırma yapılabilecek alanlar için bir zemin oluşturmaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını stratejik bir şekilde çok yönlü yetiştirmek ve geliştirebilmek için kurulan ŞA'nin sayıları giderek artmakta ve bu akademiler bilimsel çalışmalara da daha çok konu olmaya devam etmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmaların sayısı ve odaklandığı sorunsalların dar bir alana sıkıştığı görülmektedir.

Bu tezde ŞA'nin organizasyonel yapıları ve işleyişi bütünsel bir bakış açısıyla geniş bir çerçevede ilk kez incelenmektedir. Bu yönüyle gerek akademisyenler gerekse de uygulamacılar açısından önem taşıyacağı düşülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamı İstanbul, Bursa ve Çanakkale'de faaliyetlerini sürdüren büyük ölçekli firmaların ŞA'dir. Türkiye'de ŞA'nin sayısı ve uygulamalarına ilişkin bir veri tabanı ya da bu konuda yapılmış bir araştırma verisi olmadığı için kapsamın sınırları bu çalışmada net olarak çizilememiştir. Araştırmanın coğrafi bağlamda kapsamı

merkezi İstanbul, Bursa ve Çanakkale'de olan ŞA'dir. Araştırma kapsamında yer alan şirketler yukarıda belirtilen nedenler doğrultusunda kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir.

Araştırmanın en önemli kısıtı Türkiye'de ŞA'yle ilgili araştırma yaparken ana kütle ve örneklemi tanımlayabilmek için hiçbir veri tabanın olmamasıdır. Araştırmanın diğer önemli kısıtı ŞA'lerinin faaliyetlerinin ve bilgilerinin paylaşımı konusunda ki çekinceleridir. Bu konuda alınan geribildirimlerde ilgili yöneticilerin bu durumu açıklamakta zorlandıkları görülmüştür. Belirtilen bazı ortak hususlar ise, soruların tümüne cevap verecek düzeyde bilgiye sahip olunmaması, soruların çok kapsamlı olması, A.Ş. olduklarından dolayı paylaşamadıklarıdır. Araştırma kapsamında karşılaşılan bir diğer önemli kısıtta ŞA'ne ilişkin kurumsal hafızanın kayıtlı olmayışıdır. Özellikle akademinin kuruluş aşamasında görev almış çalışanların çoğunun şirketten ayrılmış olması kuruluş ve gelişim aşamasındaki detaylara ulaşılamamasına bu çalışmada neden olmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği önceden belirlenmiş açık uçlu soruların sorulması ve bazı özel konulara değinilmesidir. Bu görüşme tekniğinde sorular genellikle tüm katılımcılara sistematik bir şekilde ve tutarlı olarak sorulmaktadır ancak görüşmeciler bu soruların dışına çıkabilmekte özgür bırakılmaktadırlar (Berg & Lune, 2015:136). Bu yüzden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme formu sekiz farklı bölümden oluşmaktadır. Soru formu Ek 2'de paylaşılmıştır. Soru formu tasarımı gerçekleştirilirken Patterson (1998), Allen (1999), Bober (2000), Abel (2008), Gabric (2012), Schmitt (2012), Ewer (2015), Tong (2018) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Verilerin toplanılması için kullanılan örneklem ise kolayda ve kartopu örneklem yöntemleri birlikte kullanılarak oluşturulmuştur. İstanbul, Bursa, Çanakkale ve İzmir illerinde akademisi bulunan 30'un üstünde ŞA ile irtibata geçilmiş, sorular paylaşılmıştır. Bu akademilerden 4 tanesi araştırma sürecine katılacaklarını beyan etmişlerdir. Bu ŞA'nin temsilcileriyle yapılan görüşmelerden sonra önerileri

doğrultusunda farklı akademilerle araştırmanın yapılması için girişimlerde bulunulmuştur. Bu bağlamda 9 ŞA'de araştırma gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi benzerlikler ve farklılar üzerine değerlendirmeler yapılarak araştırmanın sonuçları ortaya çıkarılmıştır. İçerik analizi Bilgin (2014:1)'e göre "çeşitli söylemlere uygulanan araç ve tekniklerin bir bütünü"dür. Çeşitli yazılı dokümanlar, fotoğraflar, videolar, ses kayıtlarının olduğu ve insanlar arasında gerçekleşen görüşme çeşitlerinde uygulanabilmektedir (Berg & Lune, 2015:385). İçerik analizinin aşamaları şunlardır: Araştırmanın hedeflerini belirlemek, örneklemi belirlemek, örneklemin kategorilerin belirlenmesi ve son olarak frekansların saptanmasıdır (Bilgin,2014:1-25). Bu çalışmada içerik analizi tekniklerinden frekans analizi, kategorisel analiz ve özetleyici içerik analizi uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgularına ilişkin paylaşımda ilk önce örneklemde yer alan ŞA ve görüşleri alınan Akademi temsilcileriyle ilgili genel bilgiler yer sonrasında araştırmanın soru formunda yer alan ana soru gruplarının akışına uygun olarak bulgular katılımcıların cevaplarının yer aldığı tablolar üzerinden değerlendirilerek paylaşılmıştır.

Tablolar üzerinde araştırmanın örnekleminde yer alan ŞA, isimleriyle değil A-H arasında kodlandırılarak gösterilmiştir. Bunun nedeni üç ŞA'nin isimlerinin açıklanmasını tercih etmemeleri olmuştur.

3.5.1. Araştırmada Kapsamında Yer Alan Şirketler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan dokuz şirketle ilgili genel bilgiler Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Görüşme yapılan her bir akademiye harf kodu verilmiştir. Akademilerinin isimlerini paylaşmak isteyenlerin isimleri yazılmış, paylaşmak istemeyenlerin isimleri ise boş bırakılmıştır. Araştırma kapsamında faaliyet gösterdikleri sektörlerde tabloda yer almaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin çalışan sayılarına baktığımızda büyük ölçekli şirketler oldukları görülmektedir.

Tablo 3.1. Araştırma Kapsamında Yer Alan Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

Harf Kodu	Şirket Akademisinin İsmi	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Çalışan sayısı
A	Deniz Akademi	Bankacılık	14.000
B	Tofaş Akademi	Otomotiv	7022
C	Brisa Akademi	Otomotiv	2.758
Ç	LCW Akademi	Perakende	45.500
D	-	Otomotiv	5720
E	-	Yapı Ürünleri	3.243
F	-	Yazılım-Teknoloji	1000
G	Yeşim Akademi	Tekstil-Hazır Giyim	2500
H	Çelebi Global Akademi	Havacılık	13.500

3.5.2. Araştırmada Kapsamında Görüşlerine Başvurulan Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan ŞA'nin temsilcilerinin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik; Akademi faaliyetlerindeki görevi, deneyimi, yaşı ve cinsiyeti olmak üzere dört soru sorulmuştur. Araştırma kapsamında bir direktör, iki genel müdür, üç yönetici ve uzman, sorumlu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. ŞA katılımcılarıyla ilgili genel bilgiler Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Araştırma Kapsamında ŞA Hakkında Görüşleri Alınan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Şirket Akademisi	ŞA'deki Görevi	Akademi faaliyetleriyle ilgili deneyim *(Yıl)*	Yaş	Cinsiyet
A	İK Analitiği ve Deniz Akademi Genel Müdürü	3,5	38	Erkek
B	Tofaş Akademi Yöneticisi	9	36	Erkek
C	Brisa Akademi Eğitim ve Belgelendirme Müdürü	4	43	Kadın
Ç	LCW Kurumsal Akademi Direktörü	6	57	Kadın
D	İK Kıdemli Uzmanı	2	31	Kadın
E	Akademi faaliyetleriyle birlikte şirketin İşe Alım, Gelişim ve Performans Yöneticisi	2	38	Kadın
F	İK Sorumlusu	10	33	Kadın
G	Yeşim Akademi Yöneticisi	10	43	Kadın
H	Çelebi Global Akademi Direktörü	15	36	Erkek

3.5.3. Şirket Akademileri'nin Amacı ve Stratejik Açılımlarıyla İlgili Bulgular

Bu başlık altında katılımcılara dört soru yönelmiştir. İlk soru ŞA'sinin mevcut dokümantasyonu üzerinden stratejik açılımlarını inceleyebilmek için hazırlanmıştır. İkinci soru, Akademilerin amaçlarını ve hangi amaca daha çok önem verildiğini belirlemek için oluşturulmuştur. Üçüncü soru seti Akademinin hedef kitleleri ve önceliklerini belirlemek için oluşturulmuştur. Son soru ŞA'lilerinin şirket, bölümler ve aralarındaki etkileşimleri ve çalışanlar açısından yarattığı değerlerin belirlenmesine yöneliktir. Bu kısma ait bulgular aşağıda başlıklar halinde ve tablolar üzerinden açıklanmıştır.

a. ŞA'nin amacı, vizyon, misyon, politika ve değerleri gibi kendisini ve faaliyetlerini tanımlayan durumuna ilişkin sorularla ilgili bulgular

Yöneltilen Soru (Soru No:1): *Akademinizin amacı, vizyon, misyon, politika ve değerleri gibi kendisini ve faaliyetlerini tanımlayan ifadeleri var mıdır? Bunlar nelerdir paylaşabilir misiniz?*

Araştırmaya katılan dokuz ŞA temsilcisinden yedi ŞA'i stratejik açılımlarını anlatan ifadeleri olduğunu söylemiştir. Bu şirketlerin hepsi ifadelerinin aynen paylaşımını uygun görmüştür. Ek 1'de bu ifadeler yer almaktır. Bu ifadeler ilgili ŞA için verilen cevapların, katılımcıların diğer sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen bulguların geliştirilmesi için kullanılmıştır.

b. ŞA'nin amaçları ve stratejik önceliklerine ilişkin bulgular

Yöneltilen Soru (Soru No:2): *Aşağıda Şirket Akademilerinin amaçlarına yönelik bazı ifadeler yer almaktadır bu ifadeleri akademinizin amaç ve bu doğrultudaki stratejik önceliklerini düşünerek cevaplandırınız.*

ŞA'nin amaçları ve bu bağlamda stratejik öncelikleri ilgili literatürde yer alan görüşlerden yararlanılarak on altı ifade katılımcılara yöneltilmiş, kendi ŞA'nin amaçları ve stratejik öncelikleriyle kıyaslayarak, örtüşen ifadeleri belirlemeleri, sonrasında şirketin uygulamalarında ne derecede önem-öncelikli olduklarını 1-10 arasında puan vererek değerlendirilmeleri istenmiştir. Katılımcılar bu on altı ifade dışında başka bir amaç ya da stratejik öncelik belirtmek isterlerse aynı şekilde değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.3 üzerinde sunulmuştur. Tablo yorumlanırken bulgular üç veri alanı üzerinden üretilmiştir. Bunlardan ilki her bir ifadenin kaç akademide bir amaç-stratejik öncelik olduğunun belirlenmesiyle ilgili "İfade Düzeyinde Örtüşme Frekansı" ve "ŞA Düzeyinde İfadelerin Örtüşme Frekansı", üçüncüsü ise her bir ifade de "Önem Derecesi Ortalaması" sıralamasıdır.

Tablo 3.3. Şirket Akademilerinin Amaçları ve Stratejik Önceliklerinin Değerlendirilmesi

ŞA'nin Amaçları ve Stratejik Öncelikleri		ŞA									İfade Düzeyinde Örtüşme Frekansı	Önem Derecesi Ortalama ve Sıralaması
		A	B	C	Ç	D	E	F	G	H		
1	Eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin kalitesini, çeşitliliğini, sayısını ve iş sonuçlarına olan katkısını arttırmak için	9	10	10	10			9	10	8	7	9,43
2	Çalışanların işe uygunluk gereksinimlerini (yasal zorunluluklar, kalifikasyon, sertifikasyon, pozisyon bazlı matrisleri gerekleri) karşılamak için	7	10	10	10		7		10	10	7	9,14
3	Yönetici ve çalışanların liderlik ve yönetsel becerilerinin geliştirilmesi	10	10		10	8	7	9	9		7	9,00
4	Öğrenen bir organizasyon olmak için	8	9	10	10			9	7		6	8,83
5	Tüm çalışan seviyelerinde temel bilgi ve becerilerde yeterliliğin sağlanması ve geliştirilmesi	10	10	10	10	3	7		9	10	8	8,63
6	Öğrenme ve gelişim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi	9	10	10	10	5		9	7	8	8	8,50
7	Değişim yönetimi süreçleri için destek sağlanması	7	5	10	10		7	10	9	10	8	8,50
8	Şirketin stratejisinin ve arzu edilen şirket kültürünün yayılımını sağlamak	10	8	10	10	4		9	8		7	8,43
9	Kariyer, performans ve yetenek yönetim sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarını daha etkili, verimli ve etkin kılmak için	10	10		5		7		10		5	8,40
10	Şirketin amaç ve hedefleri doğrultusunda paydaşlarımızla eğitim faaliyetlerine yönelik iş birliğini kurmak ve geliştirmek.	10	9	10	10	6		9	7	6	8	8,38
11	Şirketin eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetlerini daha planlı ve sistematik bir şekilde tek bir çatı altında yürütülmesini sağlamak	10	10		7		7		10	5	6	8,17
12	Bilgiyi yönetmek için	8	9	10	10	4			8	8	7	8,14
13	Üst yönetimin liderlik potansiyelinin geliştirilmesi	10	10		10	3		9	6		6	8,00
14	Katılımcılığı yüksek düzeyde tutan, esnek bir eğitim organizasyonuna sahip olmak	8	7	10	10				5		5	8,00
15	Birleşme sonrası bütünleşme için destek sağlamak	6	7	10							3	7,67
16	Öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek	7	6	10	4	4			8	8	7	6,71
	Şirket Akademileri Düzeyinde Örtüşme Frekansı	**16**	**16**	**12**	**15**	**9**	**6**	**8**	**15**	**9**	**9**	**12,17**

İfadeler düzeyinde örtüşme frekanslarına baktığımızda araştırmaya katılan dokuz ŞA'nin tamamının seçtiği bir ifade bulunmamaktadır. En düşük seçilen ifade ise 15.ifadedir.

ŞA özelinde verilen cevaplar değerlendirildiğinde (Bkz. Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı); A ve B akademilerinin tüm ifadelerle ŞA'nin amaç ve stratejik önceliklerinin örtüştüğü görülmektedir. Ç ve G akademisi birleşme sonrası bütünleşme için destek sağlamak hariç diğer tüm ifadeleri amaç-stratejik öncelik olarak görmektedir. C akademisi on iki ifadeyi amaç-stratejik öncelik olarak görmektedir. D ve F akademileri ise sekiz ifadeyi amaç-stratejik öncelik olarak görmektedir. Bu ifadelerden beş tanesi (3,6,8,10,13 nolu ifadeler) her iki akademinin de amaç-stratejik öncelikleri arasındadır fakat üç tanesi farklı ifadelerden oluşmaktadır ve sekiz ifadeye vermiş oldukları önem-öncelik skoru da birbirlerinden farklıdır. H akademisi dokuz amaç-stratejik öncelik ifadesini benimsemekte iken E akademisi ise altı ifadeyi benimsemektedir.

Akademilerin ifadelere vermiş oldukları önem derecesi ortalamaları ve sıralaması dikkate alındığında 9,43 puanla ilk sırada yer alan 1.ifadenin olduğunu görmekteyiz. Sıralamada 2. ve 3.ifadelerin önem-öncelik verme ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları söyleyebiliriz.

c. ŞA'nin hedef kitlelerine yönelik bulgular

Yöneltilen Soru (Soru No:3): *Akademinizin hedef kitlelerini nasıl tanımlarsınız? Akademi faaliyetlerinizi düşündüğünüzde hangi gruplar daha ön plana çıkmaktadır-odaklanılmaktadır?*

ŞA'nin hedef kitleleri literatürde yer alan ve soru formu tasarımı öncesinde incelenen Akademi uygulama örneklerinden elde edilen bilgilerin ışığında sekiz grup oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 3.4.). Katılımcılardan kendi ŞA'nin hedef kitlesiyle bu gruplar arasındaki eşleşmeleri ve bu gruplara verilen önem-önceliği değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.4 üzerinde sunulmuştur. Tablo yorumlanırken bulgular "Hedef Kitle Düzeyinde Örtüşme Frekansı", "Şirket Düzeyinde Hedef Kitle Örtüşme Frekansı" ve Hedef Kitle Önem Derecesi Ortalaması" üzerinden üretilmiştir.

Tablo 3.4. Şirket Akademilerinin Hedef Kitleleri

No	Hedef Kitleler	A	B	C	Ç	D	E	F	G	H	Hedef Kitle Düzeyinde Örtüşme Frekansı	Önem Derecesi Ortalama ve Sıralaması
1	İlk kademe yöneticiler	10	10	10	10	6			10	10	7	9,42
2	Beyaz yakalı çalışanlar	10	10	10	10	8	7	10	8	10	9	9,22
3	Orta kademe yöneticileri	10	9	10	10	5		10	9	10	8	9,12
4	Mavi yakalı çalışanlar	1	8				8		10	10	5	7,4
5	Üst kademe yöneticileri	8	8		10	4		10	7		6	7,83
6	Tedarikçiler	1	9	10	10				7	5	6	7
7	Müşteriler	3	5	10	10				5	5	6	6,33
	Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı	**7**	**7**	**5**	**6**	**4**	**3**	**3**	**7**	**6**	**9**	**5,33**

Tablo üzerinde hedef kitle düzeyinde örtüşme frekansı incelendiğinde ŞA'nin tümünün beyaz yakalı çalışanların ŞA'lerinin hedef kitlesi içinde yer aldığı görülmektedir. Hedef kitle açısından mavi yakalı çalışanların frekans değerlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Hedef kitle önem verme ortalamaları üzerinden veriler değerlendirildiğinde; ilk kademe yöneticilerinin ŞA için şu anda en önemli hedef kitle olduğu anlaşılmaktadır. Bu sıralamada en düşük değer müşterilere yönelik hedef kitle olmuştur.

Akademilerin hedef kitle gruplarıyla örtüşme frekansları incelendiğinde A, B, G akademilerinin tüm gruplara yönelik faaliyetlerinin olduğu anlaşılmaktadır. A şirketinin diğer şirketlere göre mavi yakalı çalışanlara, tedarikçilerinin önem derecesine 1 ve müşterilerine ise 3 verdiği görülmektedir. B şirketi bu hedef kitlelerine ek olarak bayileri de eklemiş, önem derecine ise 10 vermiştir.

d. ŞA'nin şirkete, bölümlere ve çalışanları için yarattığı değerler

Yöneltilen Soru (Soru No:4): *Şirket Akademinizin şirkete, bölümlere ve çalışanları için yarattığı değer için neler söyleyebilirsiniz?*

Bu soru katılımcılara şirket, bölümler ve birey düzeyinde çalışanlar için yarattığı değer olarak üç farklı şekilde yöneltilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.5, Tablo 3.6 ve Tablo 3.7 üzerinde sunulmuştur.

Tablo 3.5. Akademilerin Şirket İçin Yarattığı Değerler

Akademiler	Akademinin şirket için yarattığı değerler
A	Çalışanları yetiştirir ve bu yolla şirketin sürdürülebilirliği açısından önemli bir değer yaratır.
B	Şirketin iş hedeflerine ulaşmasında stratejik öneme sahiptir. Çalışanların ve organizasyonun gelişimini destekleyerek, arzu edilen iş sonuçlarına ulaşılmasını sağlar.
C	Şirket kültürünün yayılmasını sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde maliyetleri düşürerek çalışanlar için değer yaratır.
Ç	Şirket değerlerini besleyen, hizmet eden gelişim çözümleri için değer yaratır.
D	Çalışan bağlılığını arttırarak şirket için değer yaratır.
E	Daha az maliyetle daha çok kişinin gelişimine katkı sağlayarak değer yaratır.
F	Şirketin stratejiyle aynı paralelde hazırlanan gelişim programları, mesleki ve teknik bilgi ve becerilerin gelişimini sağlayarak değer yaratır.

G	Çalışanların mesleki ve yönetsel yetkinliklerinin gelişimini sağlayarak değer yaratır.
H	Şirketin imajını, rekabet gücünü ve değerini artırır.

Akademilerin şirket için yarattıkları değerlerle ilgili katılımcılar ağırlıklı olarak stratejik bir söylem ve arzu edilen örgütsel sonuçlara katkı sağlayarak değer yaratan bir yapı olarak Akademilerini değerlendirdikleri görülmektedir. Bu noktada, SA'nin şirket için yarattığı değeri sayısal veriler ya da parasal olarak ifade etme yöntemi katılımcılar tarafından tercih edilmemiştir.

Tablo 3.6. Akademilerin Fonksiyonlar-Bölümler Arasındaki İlişkiler Açısından Yarattığı Değerler

Akademiler	Bölümler ve aralarındaki etkileşim açısından yarattığı değer
A	Fonksiyonlar-bölümler arasındaki koordinasyonu arttırarak değer yaratma Birlikte iş yapmayı sağlayacak ortamlar yaratarak değer yaratma
B	Fonksiyonlar-bölümler arasında iletişimi ve iş birliğini geliştirerek değer yaratma Ortak bir kültürün birlikte yaratılması için ortam yaratma ve yönlendirmesiyle değer yaratma
C	Kültürün yayılmasıyla beraber fonksiyonlar- bölümler arasında iş birliğinin sağlanması
Ç	Fonksiyonlar-bölümler arasında birlikte başarma kültürünü ve değerimizi destekleyen değer yaratma
D	Fonksiyonlar-bölümler arasında iletişimi ve iş birliğini geliştirerek değer yaratma
E	Ortak dil kullanımının geliştirilmesini sağalarak değer yaratma Fonksiyonlar-bölümler
F	Ekipler arasında iletişimi geliştirerek değer yaratma Fonksiyonlar-bölümler arasında koordinasyonu geliştirerek değer yaratma
G	Fonksiyonlar-bölümler arasındaki iletişimi arttırarak değer yaratma
H	Bölümler arasındaki bilgi akışına aracılık ederek değer yaratma

ŞA'nin bölümler ve aralarındaki etkileşim açısında yaratmış olduğu değerlere baktığımızda iletişim, iş birliği, koordinasyon kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Diğer şirketlerden farklı olarak B ve E şirketi örgüt kültürü ve unsurlarından birisi olan ortak dil vurgusu yapmışlardır.

Katılımcıların bu soruda verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde; ŞA'nin fonksiyon-bölümler arasındaki ilişkilerde değer yaratan iki önemli rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu rollerden ilki fonksiyon-bölümlerin birlikte etkili,

verimli ve etkin bir şekilde iş yapma ve yapabilme potansiyelini geliştirici bir rol oynaması ikincisi ise bu durumu bir şirket kültürü haline getirmeye yönelik rolüdür.

Tablo 3.7. Akademilerin Bireysel Düzeyde Çalışanlar İçin Yarattığı Değerler

Akademiler	Bireysel düzeyde çalışanlar için yaratılan değerler
A	Çalışanların motivasyonlarını artmasına katkı sağlayarak değer yaratmak Akademi süreçlerinde yer almanın ve hizmetlerinden yararlanmanın çalışanların mutluluğu üzerindeki olumlu etkileriyle değer yaratma
B	Çalışanların kişisel, mesleki ve kariyer gelişim süreçlerinde çalışanlara destek olarak değer yaratma
C	Çalışanların temel bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için değer yaratmak
Ç	Çalışanların temel değerler ve yetkinlikler, meslek uzmanlıklarının geliştirilmesi için gelişim çözümleri üreterek değer yaratma
D	Çalışanların performansı ve kişisel gelişim süreçlerine sağladığı katkıyla değer yaratma
E	Çalışanların iş ve yaşam dengelerini sağlayan eğitim programlarıyla değer yaratma
F	Çalışanlara sürekli öğrenme ve gelişim olanakları sağlayarak değer yaratma
G	Çalışanların kişisel farkındalıklarını geliştirerek değer yarama Çalışanların kişisel, mesleki, yönetsel gelişimlerine katkı sağlayarak değer yaratma
H	Mesleki ve teknik alanlarda Ulusal ve Uluslararası geçerliliğe sahip sertifikasyon-yeterlilik kazandıran eğitimleri çalışanlara sunarak değer yaratma.

Akademilerinin bireysel düzeyde çalışanlara katkılarına ilişkin cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde akademiklerin çalışanların gelişimlerini daha planlı ve sistematik, bütünsel bir bakış açısıyla ele aldığını göstermektedir. Kişisel farkındalık, kişisel gelişim, iş ve yaşam arasındaki denge vurguları bireye odaklı bir gelişim yaklaşımını göstermektedir. Diğer taraftan mesleki ve teknik gelişim açısından yeterlilik, sertifikasyon ve performansa bağlanan eğitimler çalışanların kariyer gelişimi ve organizasyonel gelişime odaklanan yaklaşımı ortaya koymaktadır. Katılımcıların ifadelerinde diğer iki dikkat çekici vurgu mutluluk ve öğrenme ve gelişim süreçlerindeki sürekliliktir.

3.5.4. Şirket Akademileri'nin Gelişim Durumuna Yönelik Bulgular

Bu başlık altında katılımcılara üç soru yöneltilmiştir. İlk soru ŞA'nin ne zaman kurulduğunu öğrenmek, ikinci soru akademinin kuruluşundan araştırmanın yapıldığı güne kadar gelişimindeki kırılma noktalarını (Akademi faaliyetinin yürütülmesinde

önemli değişiklikleri beraberinde getiren durum-olayları) ve son soru akademin gelişim düzeyini belirlemek için oluşturulmuştur.

a. ŞA'lerinin kuruldukları yıllar

Yöneltilen Soru (Soru No:5): *Akademi faaliyetlerine ne zaman başlamıştır?*

Aşağıda yer alan Tablo 3.8. de araştırma kapsamında incelenen akademilerin kuruluş yıllarına ilişkin cevapları yer almaktadır. ŞA'nin kuruluş yılları genel olarak değerliğinde iki A ve B akademileri haricindeki firmaların 2013-2018 yılları arasında kuruldukları görülmektedir.

Tablo 3.8. Akademi Faaliyetlerine Başlama Tarihi

Akademiler	Kuruluş yılları	Yaşları
A	2008	11
B	2010	9
C	2013	6
Ç	2013	6
D	2014	5
E	2015	4
F	2016	3
G	2017	2
H	2018	1

b. ŞA'nin ilk kurulduğu günden bugüne gelişiminde önemli görülen atılımlar, değişimler, olaylar

Yöneltilen Soru (Soru No:6): İlk kurulduğu günden bugüne akademinizin gelişiminde önemli gördüğünüz atılımlar, değişimler, olay ya da durumlar neler olmuştur (Dönüm noktaları, kırılma anları)?

ŞA'nin kuruluş ve gelişimine yön veren olay ve durumları anlamak için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.9. üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.9. Akademilerin Dönüm Noktaları, Kırılma Anları

Akademiler	Cevaplar
A	**Akademi süreç ve uygulamalarda dijitalleşme:** Sınıf eğitimlerden e-eğitim uygulamalarına geçiş (2014) ve 2016 yılına kadar e-öğrenme uygulamalarının payının %30'a çıkması. 2018 yılında hedeflenen oran %62.
B	Üst yönetimin destek vermesi, İç eğitmenler sistematiğinin geliştirilmesi Akademi organizasyonel yapısının kurulması Alt yapı ve bina yatırımları Dijital eğitim yatırımları Akademi ödül yolculuğu süreçleri
C	2013 'de Müdürlük haline gelmesi, 2015'te eğitimlerini tüm çalışanlara ve dışarı açması 2018 Aralık'ta çatısı altında Mesleki Yeterlilik çalışmalarını yürütecek Belgelendirme Birimini kurması
Ç	Müfredat yapısına geçmek Koçluk bölümünün kurulması Çok boyutlu liderlik modelinin benimsenmesi
D	Tüm çalışanları kapsayan gelişim programı (2015-2016)
E	Yalın dönüşüm eğitim programı Yönetsel ve liderlik yetkinliklerinin belirlenmesi Fonksiyon, görev düzeyinde belirlenen Liderlik yolu programı Yetenek yönetimiyle ilgili süreçler Tüm çalışanlara yönelik Mavi Yaka dönüşüm eğitimleri (Çalışanların eğitim faaliyetlerine olan inancı artmıştır) Üniversite sanayi iş birliği anlaşması ve bu kapsamda oluşturulan çalışanlarımıza özel olarak açılan MBA programı
F	Akademi faaliyetlerinin markalaşma yönünde bir logosunun oluşturulması Daha bütünleşik bir organizasyon sayesinde eğitim ihtiyaç analizleri yapılması Eğitim programlarının hem kişilerle hem yöneticilerle hem de üst düzeyle hizalandığı bir program yapısın geçilmesi Liderlik akademisi, gelişim Akademisi ve teknoloji akademisi gibi alt akademilerin oluşturulması 2017 yılında bir e-nokta üzerinden sistematik bir şeye geçmek daha önce manuel yürütülen süreçlerin ERP sistemine taşınıyor olması. 2019 yılında çalışanlara öğrenme deneyimlerini online ortama taşınan programları yapıyor olması.
G	İç eğitmen yetiştirme programı Nike Lean 2.0 Eğitim Programı
H	Yönetsel değişiklikler Süreçlerin ve faaliyetlerin şirket geneline yayılımı

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplarda ŞA'nin kuruluş ve gelişim süreçlerinde etkili olan durum ya da olaylarda bazı ortak noktaların olduğu görülmektedir:

- Öğrenme ve gelişim süreçlerinin dijitalleşmesi ve e-öğrenme ortamlarının kullanılması (A, B ve F akademileri tarafından vurgulanmıştır),

- Büyük çalışan gruplarına yönelik Akademiler tarafından geliştirilen iç-dış eğitmenlerle sunulan büyük programlar (D, E ve F akademileri tarafından vurgulanmıştır),
- Akademinin organizasyon yapısı ve işleyişiyle ilgili değişimler (B, C, F ve H Akademileri tarafından vurgulanmıştır),
- İç eğitmenlik sistematiklerinin geliştirilmesi (B ve F Akademileri tarafından vurgulanmıştır).
- Eğitimlerini tüm çalışanlara ve dışarı açmakla birlikte belgelendirme biriminin kurulması (C Akademisi tarafından vurgulanmıştır).
- Koçluk bölümü kurulmasıyla birlikte yeni bir müfredat yapısına geçilmesi (Ç Akademisi tarafından vurgulanmıştır).

c. ŞA'nin gelişim düzeyleri

Yöneltilen Soru (Soru No:7): *7. Akademinizin şuandaki durumunu aşağıdaki tabloda yer alan Akademi Gelişim düzeylerinden hangisiyle örtüştüğünü düşünmektesiniz?*

ŞA'nin gelişim düzeylerini belirlemek için literatürde yer alan sınıflandırmalar ve daha önce Abel (2008) doktora tezi çalışmasında kullanılan gelişmişlik düzeyleri içerik olarak geliştirilerek dört gelişmişlik düzeyi üzerinden katılımcıların kendi akademilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.10. üzerinde sunulmuştur. Bu bağlamda A, B, C ve Ç Akademileri uzmanlık aşamasında, F ve G Akademiler büyüyerek gelişim, D, E ve H Akademileri operasyonel gelişim aşamalarını kendilerine uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.10. ŞA'nin Akademi Gelişim Düzeyleri

Akademi Gelişim Düzeyi	ŞA								
	A	B	C	Ç	D	E	F	G	H
Kuruluş Aşaması •Akademi'nin süreç ve prosedürleri, eğitim programları oluşturulmaktadır. •Akademiyi çalışanlar-kullanıcıları yeni duymaya başlıyor; faaliyetleri, nasıl faydalanılabileceği ve programları hakkında henüz yeterince net bir bilgilere sahip değiller.									
Operasyonel Gelişim •Akademi belirlenmiş süreç, prosedür ve programlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. •Akademinin faaliyetleri hakkında çalışanlar-kullanıcılar bilgi sahibidir ve akademinin faaliyetlerinden faydalanabilmektedirler.					√	√			√
Büyüyerek Gelişim •Akademi faaliyetleri; süreç, prosedürleri ve programları iyi bir şekilde belgelenmiş, çalışanlar tarafından kolay ulaşılabilir hale getirilmiş (rehberler ve LMS) ve etkili şekilde kullanılmaya başlamıştır. •Akademi faaliyetlerinden çalışanlar-kullanıcılar verimli, etkin ve düzenli bir şekilde faydalanabilmektedir. •Akademi faaliyetlerine şirket içinde güçlü bir destek verilmektedir. Akademi ekibi, faaliyetleri kapsam ve içerik olarak büyüyerek gelişmekte ve yarattığı değer konusunda olumlu bir algı gelişmektedir.							√	√	
Uzmanlık Aşaması •Akademi, faaliyetleriyle ilgili ulusal ve uluslararası ödüller alır, medyada yaptıklarıyla ilgili sık sık olumlu haberler çıkar, akademik araştırmalara konu olur ve diğer şirket akademileri ve eğitim kurumları tarafından iyi bir kıyaslama ortağı olarak görülür. •Akademi programlarının kullanımı ve faaliyetlerine katılım konusunda çalışanlar-kullanıcıları isteklidir. Akademi süreçleri, prosedürleri ve programlarının şirket, çalışanlar ve diğer hizmet verdiği paydaş guruplarına fayda sağladığı herkes tarafından çok iyi anlaşılmıştır. •Şirket iç ve dış paydaşlarının gözünde Akademi öğrenme ve gelişim süreçlerinde doğru işleri, doğru şekilde yapan, bu yönde güven duyulan bir organizasyon haline dönüşmüştür. •Akademi öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde farklı paydaşlarla iş birliktelikleri geliştirerek akademi programlarının çeşitliliğini arttırmaktadır.	√	√	√	√					

3.5.5. Şirket Akademileri'nin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişiyle İlgili Bulgular

ŞA'nin organizasyonel yapısı ve işleyişini incelirken üç aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk aşamada ŞA yazınında yer alan Akademi organizasyon yapılarıyla ilgili sınıflandırmalar-modeller üzerinden hangi sınıf-modelde olduğu ortaya konmuştur. Sonrasında sırasıyla bu yapının şirketin organizasyon yapısı içindeki yeri, Akademinin organizasyon şeması, şemada yer alan pozisyonların görev ve sorumlulukları incelenmiştir. Son soru grubu mevcut organizasyon yapısının işleyişindeki sorunlar, karşılaşılan güçlükler ve geleceğe yönelik yapıda düşünülen gelişmeler belirlenmeye çalışılmıştır.

a. ŞA'nin Akademi organizasyonel modelleriyle karşılaştırılmasıyla ilgili bulgular

Yöneltilen Soru (Soru No:8): *Sizinle paylaşacağım akademi yapılarından hangisi akademiniz için en uygun olanıdır?*

ŞA organizasyonel yapılarıyla ilgili daha önce belirtilen farklı yaklaşımlar ve bunlara bağlı olarak geliştirilmiş sınıflandırma ve modeller bulunmaktadır. Bu çalışmada daha önce Abel (2008) tarafından kullanılan Akademilerin organizasyon yapılarını dörde ayırarak ifade eden sınıflandırma-model kullanılmıştır. Bu çerçevede Akademi organizasyon modellerini tanımlayan ifadeler katılımcılarla paylaşılarak, kendi Akademilerinin hangi modele uygun olduğunu değerlendirerek belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri aşağıda yer alan Tablo 3.11. üzerinde paylaşılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen ŞA'den D ve G Akademileri dışında tüm Akademilerin organizasyonel yapılarının Merkezi Yapıya uygun olduğu bertilmiştir. D Akademisi organizasyonel yapısını biçimsel olmayan koordinasyon yapısında olduğunu G Akademisi ise Biçimsel Koordinasyon Yapısı olarak ifade etmiştir.

Merkezi yapı tüm Akademilerin kuruluş, büyüme ve gelişim süreçlerinde gelmek ve kalmak istedikleri bir yapı olarak görülmüştür.

Tablo 3.11. ŞA'nin Yapıları

Akademilerin Organizasyonel Yapıları	ŞA								
	A	B	C	Ç	D	E	F	G	H
Merkezi Olmayan Yapı •Şirketin öğrenme ve gelişim süreçleri bölümleri tarafından yönetilir. •Akademi bölümlerin ihtiyaçları doğrultusunda öğrenme süreçlerini tasarlar ve sunar.									
Biçimsel Olmayan Koordinasyon •Şirketin öğrenme ve gelişim süreçleri şirket genelinde dağıtılmış özel eğitim birimleri tarafından yönetilir. •Akademiyle bu birimler arasında gevşek ve gayri resmi bir koordinasyon sağlanmıştır.					√				
Biçimsel Koordinasyon •Şirketin öğrenme ve gelişimine yönelik faaliyetler şirket genelinde dağıtılmış özel eğitim birimleri tarafından yönetilir. •Akademi bu birimlerin faaliyetlerini koordine etmek için yetki ve sorumluluklara sahiptir, diğer eğitim birimleri akademi tarafından oluşturulmuş prosedürler çerçevesinde faaliyetlerini yürütür. •Bazı öğrenme etkinlikleri sadece akademi tarafından yürütülür.								√	
Merkezi Yapı •Şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerinde yetki ve sorumluluklar akademiye aittir.	√	√	√	√		√	√		√

b. ŞA'nin şirketin organizasyonel yapısı içindeki ve kendi organizasyon yapısıyla ilgili bulgular

Yöneltilen Sorular (Soru No:9.1-9.7)

9.1. Akademi faaliyetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumluluk taşıyan pozisyon (ilk amiri, organizasyon yapısı içindeki ilk amiri ve sorumlulukları) hakkında bilgi verebilir misiniz?

9.2. Akademinizin organizasyon yapısında hangi görevler bulunmaktadır ve bu görevler arasındaki ast-üst ilişkileri ya da hiyerarşi nasıldır?

9.3. Akademi faaliyetlerinde doğrudan görev alan ve kısmi zamanlı akademi faaliyetlerine katılan toplam çalışan sayısını belirtir misiniz?

9.4. Şirketinizde öğrenme ve gelişim süreçlerinde Akademi dışında benzer faaliyetleri yürüten bir başka birim-birimler bulunmakta mıdır?

9.5. Akademinizin organizasyonel gelişimi kısa, orta ve uzun vadede nasıl olacaktır?

9.6. Akademi faaliyetlerinin etkinliği açısından organizasyon yapısı ve işleyişiyle ilgili kritik başarı faktörleri sizce nelerdir?

9.7. Akademi faaliyetleriniz organizasyon yapısı ve işleyişi açısından karşılaşılan sorunlar nelerdir? Bu sorunların nedenleri ve üstesinden gelinmesine yönelik düşünceleriniz nasıldır?

Görüşme yapılan şirket Akademileri organizasyon yapıları ve işleyişiyle bilgileri paylaşırken şirketin ilgili tüm dokümantasyonları üzerinden bilgileri paylaşmayı tercih etmemişlerdir. Bu çerçevede A Akademisi, B Akademisi, C Akademisi, Ç Akademisi ve H Akademisi dokümanları paylaşmıştır**.**

Katılımcıların ŞA'nin şirketin organizasyonel yapısı içindeki yeri ve ŞA'nin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticisinin rol, görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.12 üzerinde paylaşılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan dokuz akademide, akademi yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin yarısının üst düzey (A, Ç,D,E,H Akademileri) yarısının da orta düzeyde (B,C,F,G Akademileri) yönetici olduğu görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer bulguysa üç akademi haricinde tüm ŞA'nin şirketin İnsan Kaynakları Yönetiminden sorumlu olan fonksiyonunun içinde varlık bulmasıdır. Sadece D ve H

Akademilerinde Akademinin Yöneticisi doğrudan Yönetim Kuruluna bağlıyken Ç Akademisi ise doğrudan CEO Genel Koordinatöre bağlıdır.

İncelenen Akademilerin kendi iç organizasyon yapıları aşağıda organizasyon şemaları Şekil 1-9 (Ç ve H firması haricinde paylaşılan şemalar ŞA'nin gerçek şemaları değil görüşmelerde alınan bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır) ve organizasyonda yer alan pozisyonlara ilişkin görev ve sorumluluklara ilişkin bilgiler Tablo 3.13. üzerinde sunulmuştur. Organizasyon şemaları ve üzerinde görülen genel olarak değerlendirildiğinde Akademilerin organizasyonel yapıları içinde ortak dört temel rol ve sorumluluk alanı (pozisyon-görev) olduğu görülmektedir.

- **Gelişim Sorumluları (Öğrenme ve Gelişim Sorumluları):** Şirketin ve çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, verilecek eğitim programlarının genel stratejilerini oluşturulması ve planlanması, eğitim tasarım süreçlerinin eğitimci ve eğitmen tedarikçileriyle ilgili operasyonların yönetilmesinde görev ve sorumluluk alan çalışanlar. Bu görev aynı zamanda Akademi ve şirketin stratejik öncelikleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Uygulamaları arasındaki entegrasyonu sağlayan bir görev olarak ortaya çıkmaktadır.
- **E-öğrenme ve öğrenme yönetim sistemi uzmanları:** E-eğitimlerin tasarımı, geliştirilmesi, uygulamaların takibi ve öğrenme yönetim sistemiyle ilgili süreçlerin işleyişi ve geliştirilmesini sağlamak.
- **Eğitim Faaliyetleri Organizasyon Sorumluları**: Eğitim programlarıyla ilgili lojistik işlemleri, katılımcıların program hakkında bilgilendirilmeleri ve uygulama süreçlerinin takibini yapmak üzere görevlendirilmiş çalışanlar.
- **İç eğitmen**: Kısmı zamanlı ya da tam zamanlı olarak şirket içinde Akademi'nin hedef kitlelerine eğitim veren çalışanlar.

Akademilerin organizasyonel yapılarındaki hiyerarşi incelendiğinde; fonksiyonel bir organizasyon yapısı olduğu, yetkinin dağıtılmasında hiyerarşik yapıyı güçlendirecek görev ve sorumluluk dağılımlarından kaçınıldığı gözlenmiştir. ŞA'i şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerinde uzmanlık ve koordinasyon yetkinliklerini öne çıkararak; İnsan

Kaynakları Yönetimi, şirketin diğer fonksiyonları (bölümler) Akademinin Hedef Kitleleri (çalışanlar) ve Akademi uygulamaları arasında ilişkileri daha etkili, verimli ve etkin hale getirmeye çalışan bir organizasyonel yapı kurmak ve işletmeyi arzuladığı görülmektedir.

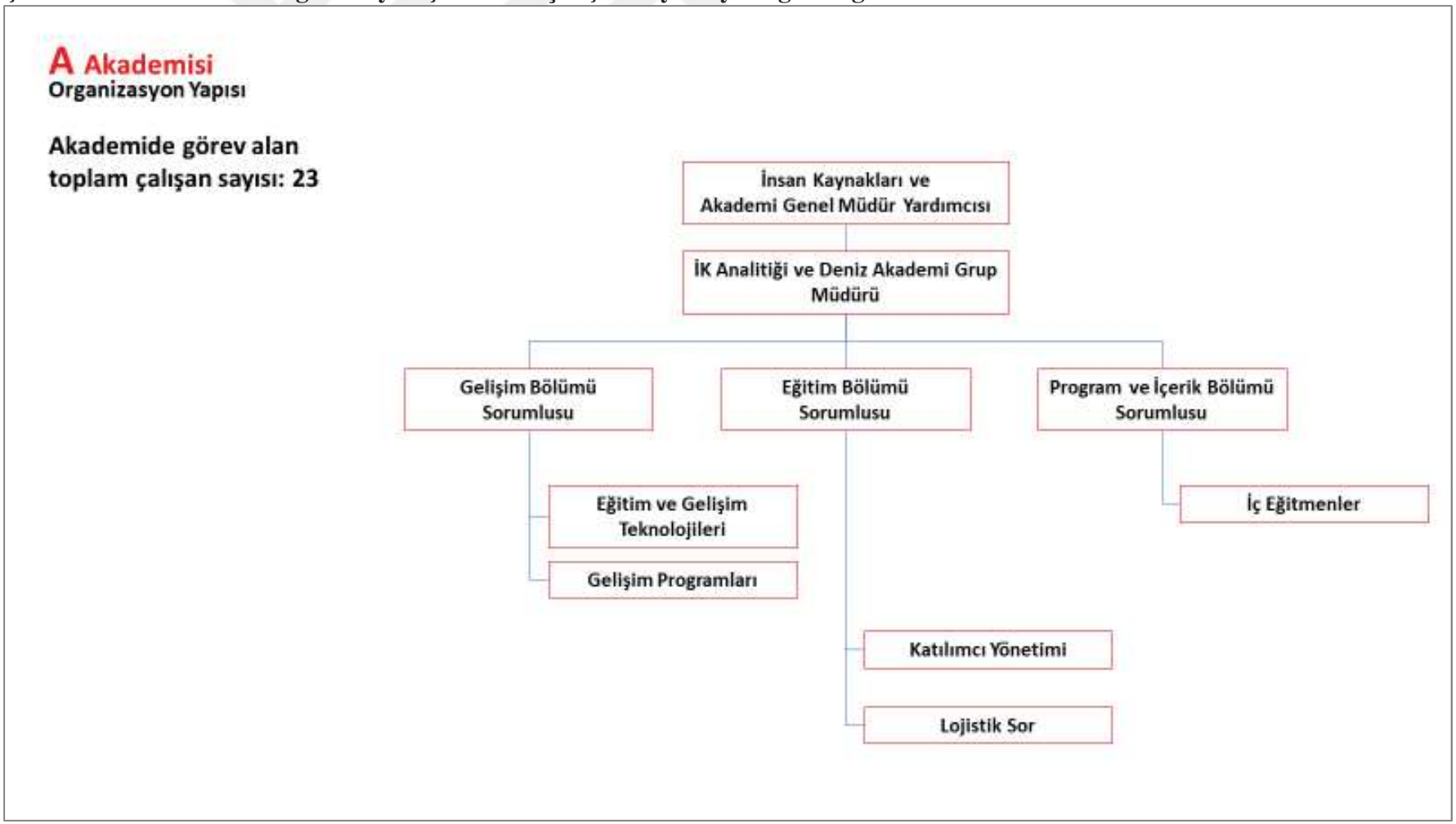
Tablo 3.12. ŞA Yönetiminin Şirketin Organizasyonel Yapısı İçindeki Yeri, Oynadıkları Roller, Görev ve Sorumlulukları

ŞA	ŞA yönetiminde birinci derecede sorumluluk taşıyan pozisyon	ŞA yöneticisinin şirket organizasyonu içinde pozisyon denkliği	ŞA yöneticisinin şirketin genel organizasyon yapısı içinde bağlı olduğu pozisyon	ŞA'nin birinci düzeyde sorumlu olan yöneticinin rol, görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşlerin özeti
A	Akademi Genel Müdürü	Üst düzey	İnsan Kaynakları ve Akademi Genel Müdür Yardımcısı	• Akademi operasyonlarıyla ilgili stratejikleri belirlemek etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak.
B	Akademi Müdürü	Orta düzey	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	• Şirket çalışanlarının gelişimini sağlamak. • Şirket çalışanları, bayiler ve tedarikçileri için gelişim programları üretilmesini sağlamak. • İç ve dış paydaşlarla öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesini sağlamak. • Yeni ve öncü öğrenme yöntemlerinin Akademi uygulamalarına kazandırılmasını sağlamak.
C	Akademi Eğitim ve Belgelendirme Müdürü	Orta düzey	İnsan Kaynakları ve Kurumsal Gelişim Direktörlüğü	• Akdemi faaliyetleriyle ilgili süreçleri yönetmek.
Ç	Kurumsal Akademi Direktörü	Üst düzey	CEO Genel Koordinatör	• Finansal ve iç/dış müşteri stratejik amaçları, ölçütler, hedefleri belirleme ve alt iş birimlerine veya bağlı personele indirgeme. • İç süreç stratejik amaçları ölçütleri, hedefleri belirleme, TO BE ile ilgili proje planlarını oluşturma, TO BE süreçlerini, IT gereksinimlerini, süreç KPI'larını, süreç hedeflerini, yetkinliklerini, kişilik profilini, pozisyonların, organizasyonun/Raci Matrisinin, yetkilerin belirlerme (özetle, process ve structure'ın tanımlamak). • IK, kurum kültürü ve IT ile ilgili stratejik amaçları, ölçütleri, hedefleri belirleme SLA anlaşmaları yapma, doğru personel seçimine, personelin gelişimine ve kurum değerlerine uygun davranılmasına durumsal liderlik yapma. • Kaynak planlarını, iş planlarını, kaynakların teminini, iş hedeflerini verir, personei/ekipleri yönlendirme, performansları izleme, çıkan problemlerin çözümü ve performans değerlendirmelerini yapma. • Riskli süreçlerini/alanlarını belirler, risk yönetimi aksiyon planı oluşturma, denetlenecek süreçleri ve denetim hedeflerini belirleme, denetçiler ile SLA anlaşmalarını yapma, riskli süreçleri ve kararları kontrol edilip onaylama.

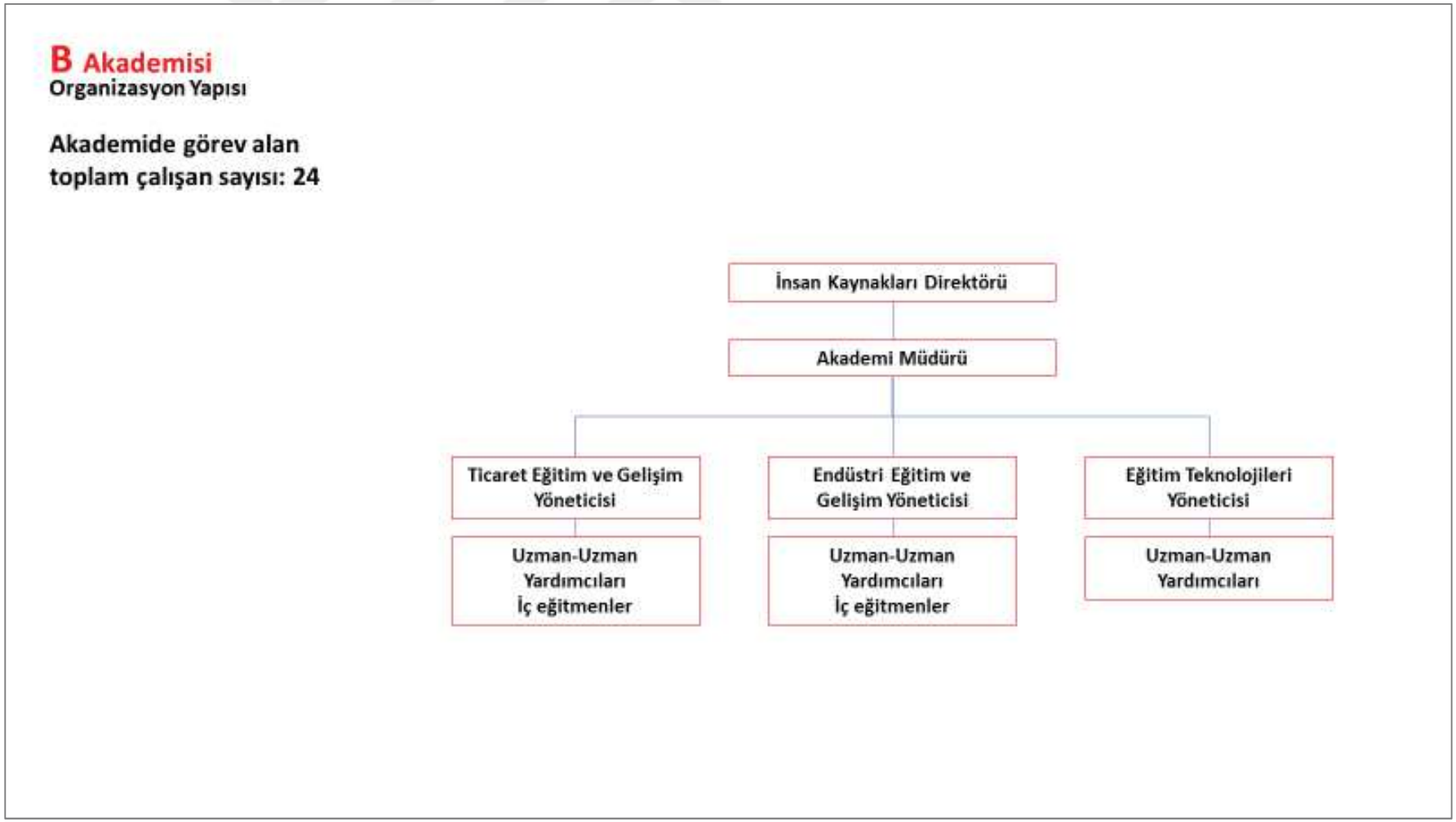
Tablo 3.12'nin devamı

ŞA	ŞA yönetiminde birinci derecede sorumluluk taşıyan pozisyon	ŞA yöneticisinin şirket organizasyonu içinde pozisyon denkliği	ŞA yöneticisinin şirketin genel organizasyon yapısı içinde bağlı olduğu pozisyon	ŞA'nin birinci düzeyde sorumlu olan yöneticinin rol, görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşlerin özeti
D	Akademi Direktörü	Üst düzey	Yönetim Kurulu	• Şirketin stratejik öncelikleri, amaç ve hedefleri doğrultusunda Akademi faaliyetlerini yönetmek.
E	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Üst düzey	İnsan Kaynakları Genel Müd. Yard.	• Akademinin organizasyonel yapısının işleyişini sağlamak. • Akademi faaliyetlerinde görev alan yönetici, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasındaki uyum ve iş birliğini geliştirilmek. • Akademi faaliyetlerinin etkili, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
F	Akademi Müdürü	Orta düzey	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	• Şirketin uzun ve orta vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için öğrenme ve gelişim stratejilerini belirlemek. • Çalışanların öğrenme ve gelişimleri için doğru stratejilerin, olanak fırsatların oluşturulmasını sağlamak. • Çalışanların mesleki ve kariyer gelişimlerine uygun olarak mesleki ve teknik bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlamak
G	Akademi Yöneticisi	Orta düzey	İnsan Kaynakları ve Sosyal Uygunluk Direktörlüğü	• Şirket çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerinin yönetmek.
H	Akademi Direktörü	Üst Düzey	Yönetim Kurulu	• Akademinin koordinasyonu, şirketin temsili, bunların arasındaki iş birliğinin sağlanması, eğitim teknoloji süreçlerinin yönetilmesini sağlamak.

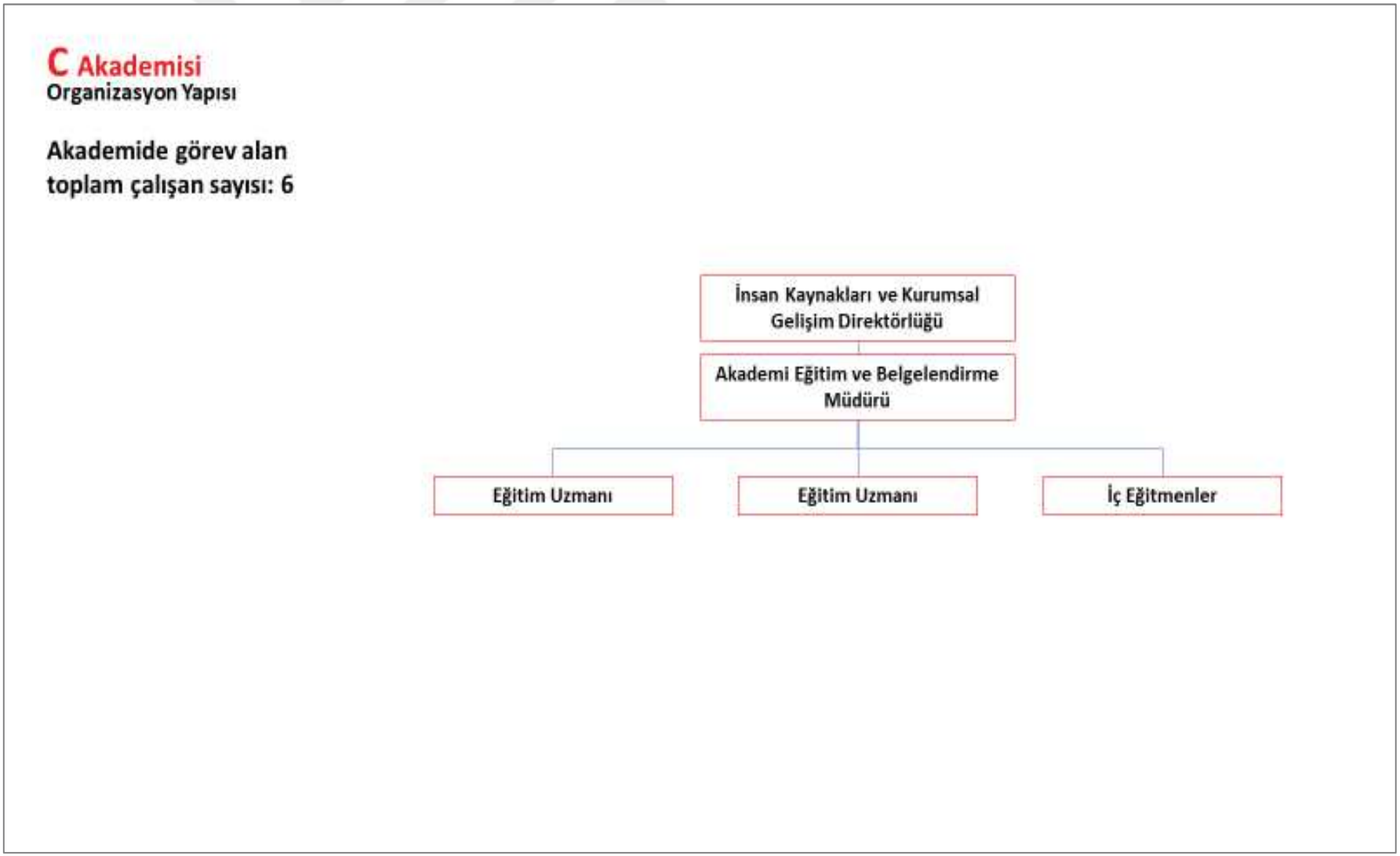
Şekil 3.1. A Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



Şekil 3.2. B Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



Şekil 3.3. C Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



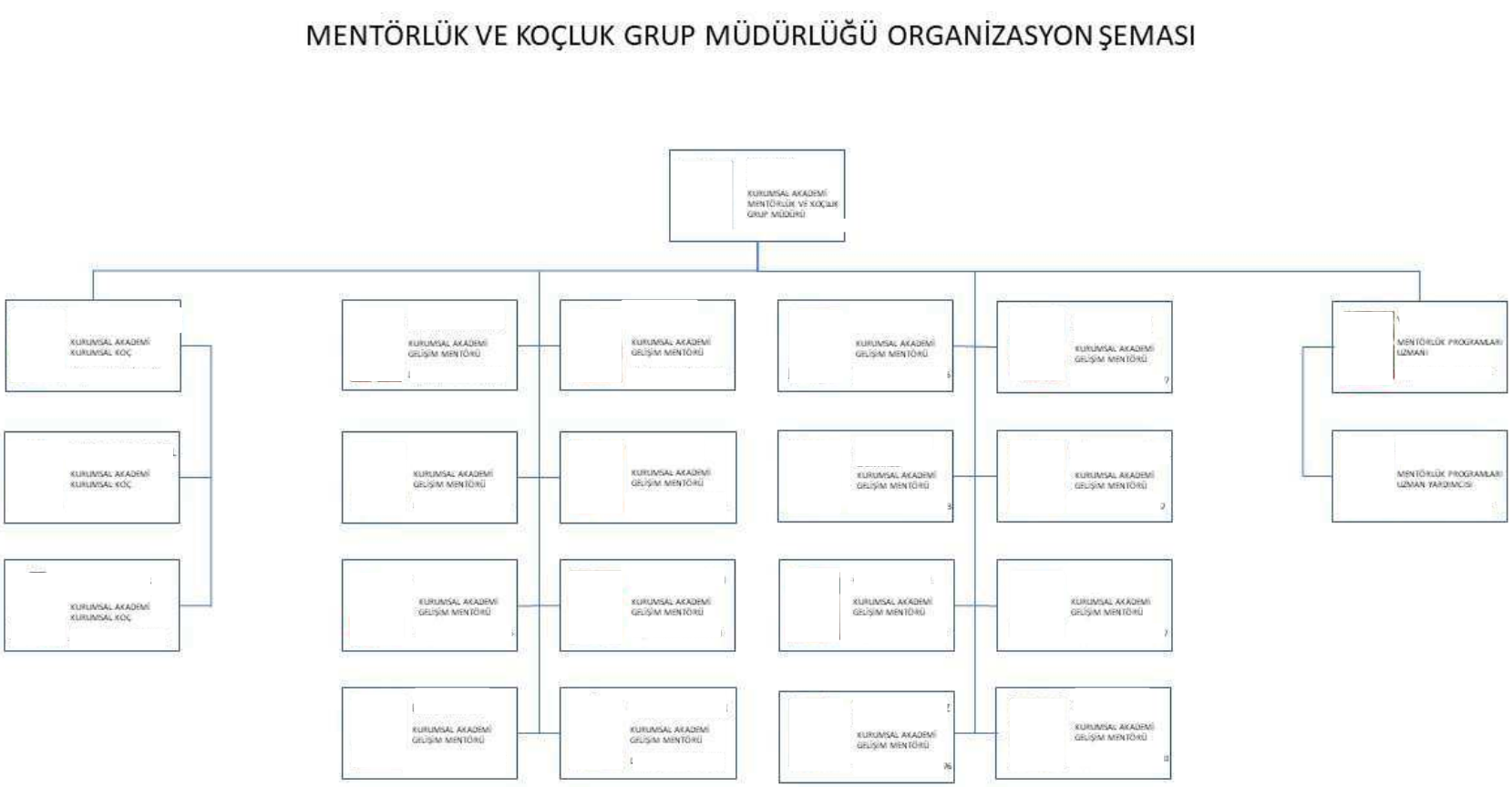
Şekil 3.4. Ç Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler

Ç Akademisi
Organizasyon Yapısı

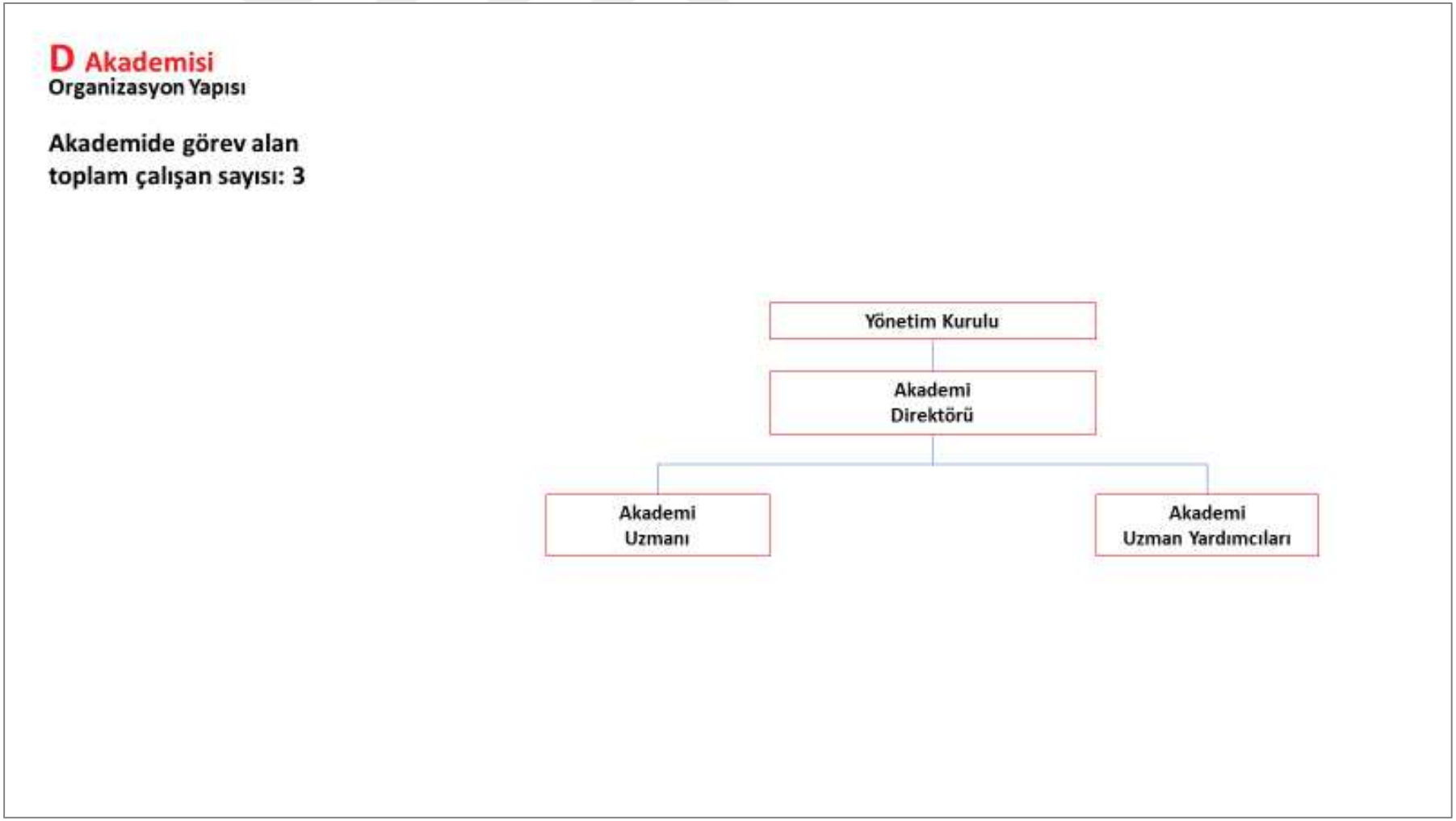
Akademide görev alan toplam çalışan sayısı: 80



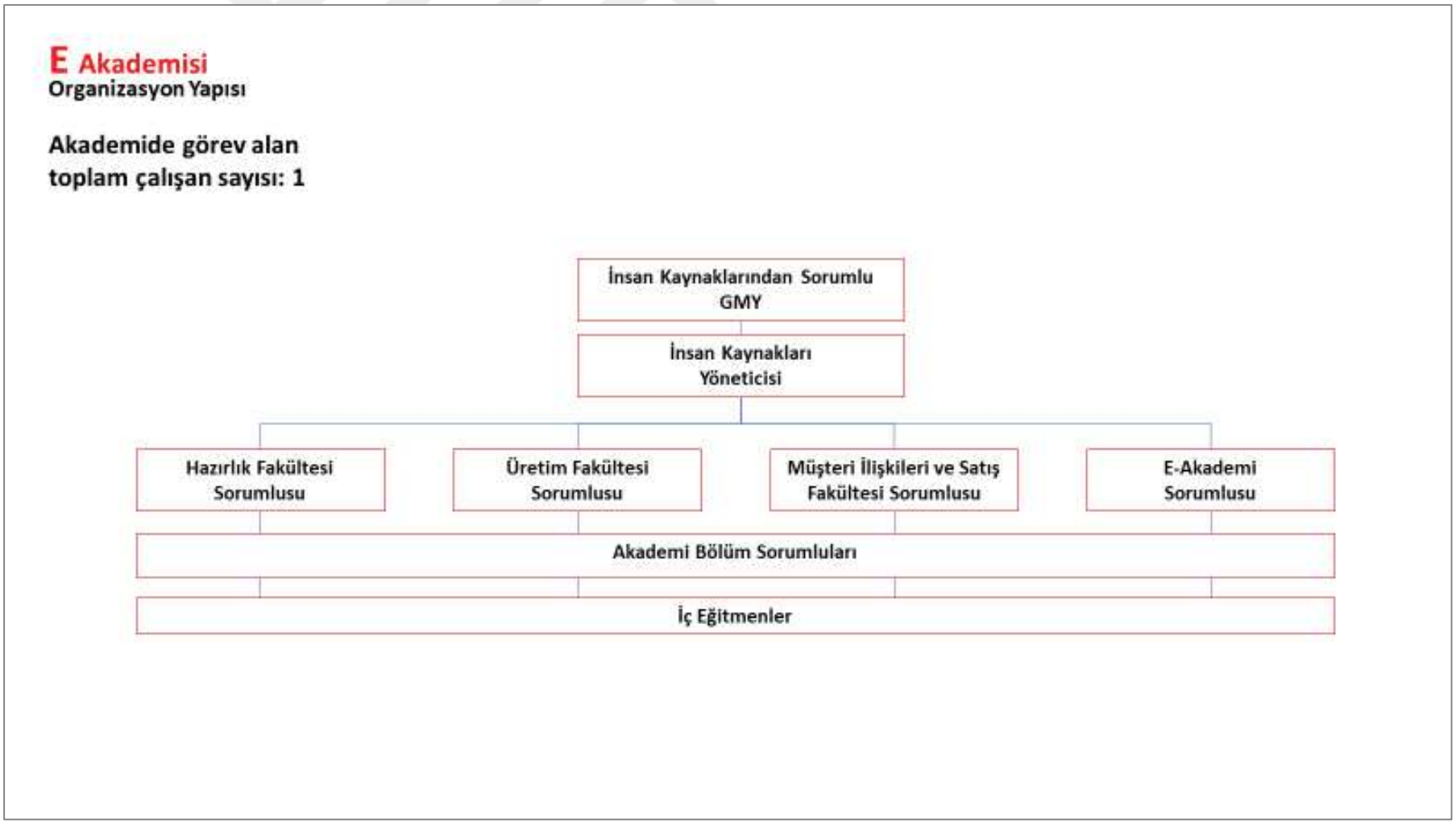
Şekil 3.4'ün devamı



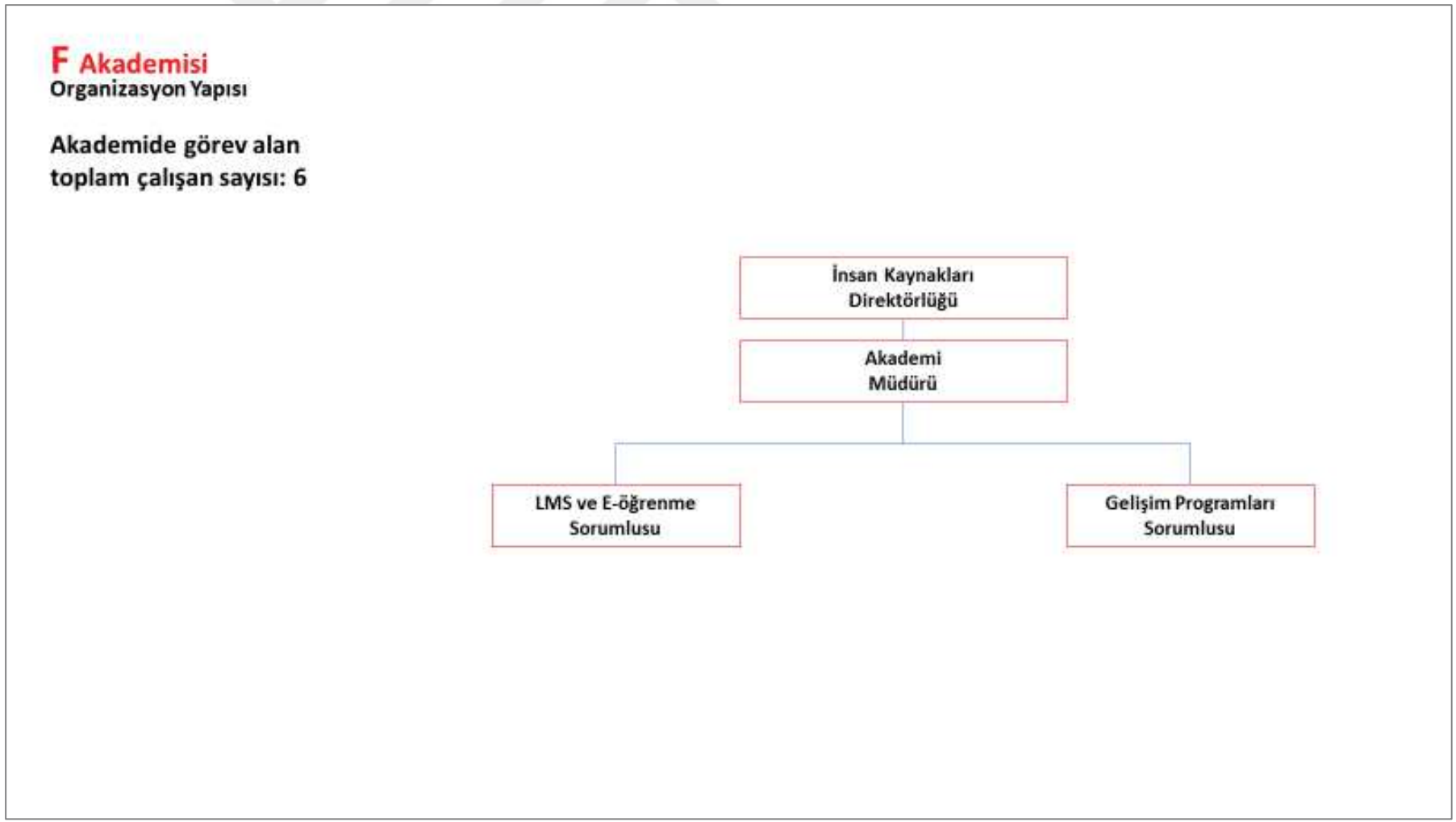
Şekil 3.5. D Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



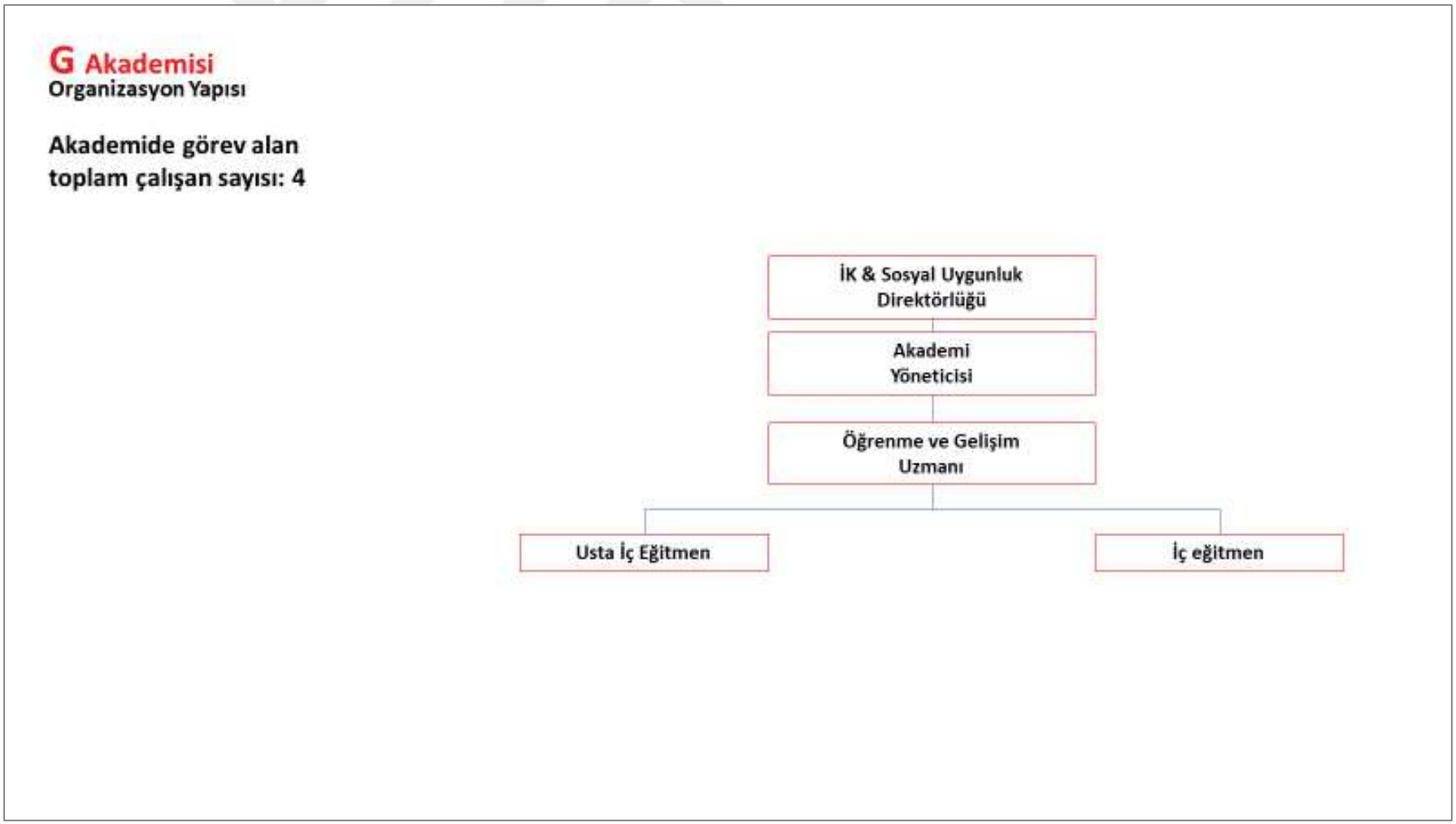
Şekil 3.6. E Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



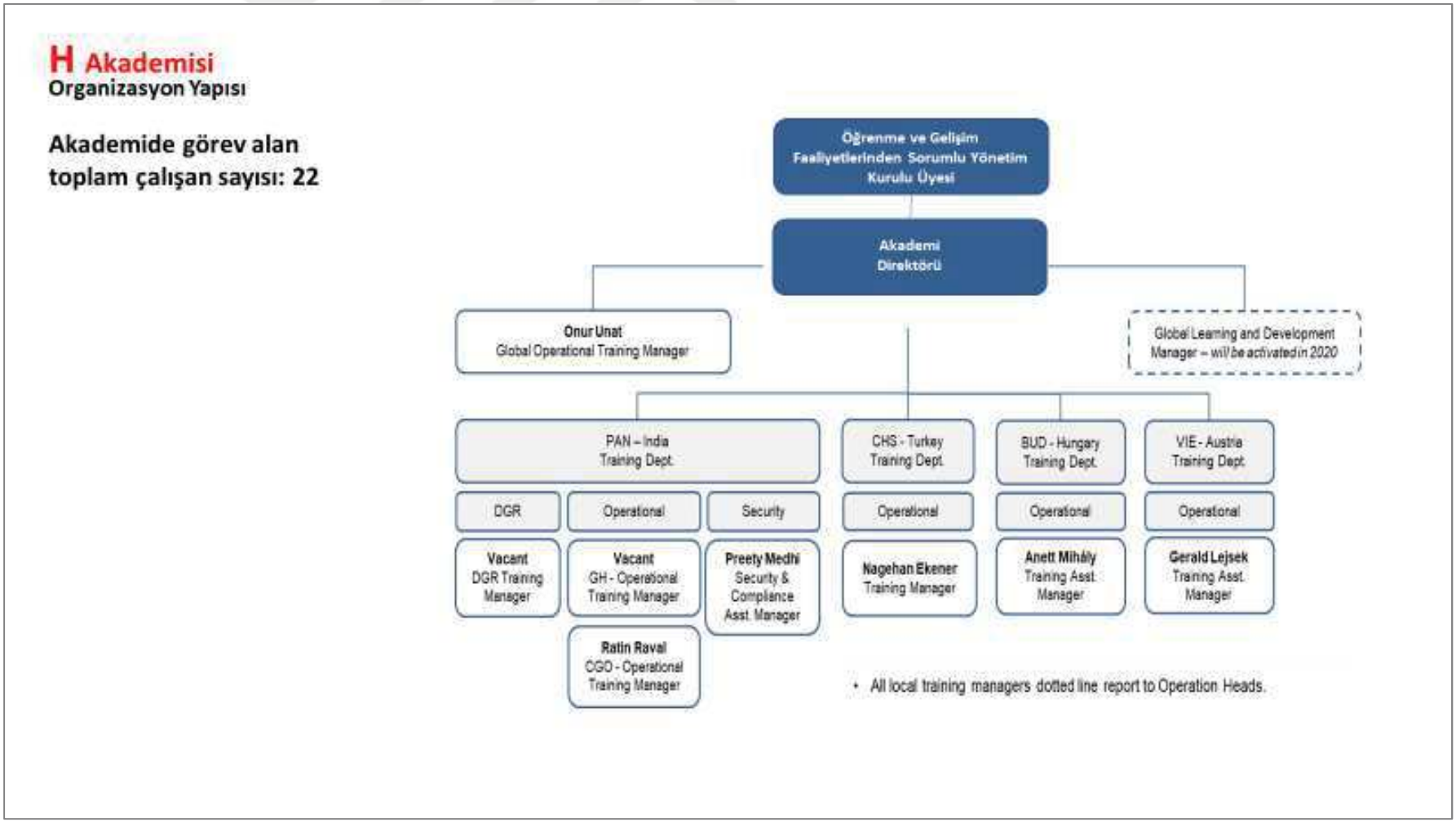
Şekil 3.7. F Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



Şekil 3.8. G Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



Şekil 3.9. H Akademisi Organizasyon Şeması ve Çalışan Sayılarıyla İlgili Bilgiler



Tablo 3.13. ŞA'nin İç Organizasyonunda yer alan Görevler, Rol ve Sorumlulukları

ŞA	Katılımcıların verdikleri cevapların özeti
A	**Gelişim Bölümü Sorumlusu** Ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları-eğitim taleplerinin karşılanmasına yönelik; eğitimlerin iç-dış kaynaklar kullanılarak mı karşılanacağı, nasıl bir öğrenme ve gelişim stratejisiyle karşılanması gerektiği vb. kararları almak. • İç ve dış eğitmenlerin bulunması, verdikleri eğitim programlarının değerlendirmek. • Eğitimlerin tasarımlarını yapmak ilgili süreçleri koordine etmek. • Eğitim tasarım süreçlerinde yer alacak eğitmen-ilgilileri eğitim ihtiyaçları, talepleri ve katılımcılar hakkında bilgilendirmek. • Eğitimlerin organizasyon ve uygulama süreçlerine destek vermek. **Gelişim Programları Sorumlusu** Eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak iç ve dış tedarikçilerin belirlenmesi ve seçimine yönelik süreçlerin organize edilmesi **Eğitim ve Gelişim Teknolojileri** Online eğitim faaliyetleriyle ilgili tüm süreçleri yönetmek. **Katılımcı Yönetim Sorumlusu** Katılımcıların eğitimlerle ilgili bilgilendirmesi. **Eğitim Bölümü Sorumlusu** Eğitim faaliyetlerinin uygulama süreçleriyle ilgili tüm organizasyon işlerini yönetmek.

	Lojistik Bölümü Sorumlusu Eğitim katılımcılarının ulaşım ve konaklama organizasyonlarının yapmak. **Program ve İçerik Bölümü Sorumlusu** Eğitimlerin tasarım süreçlerinde içeriklerin oluşturulması ve iç eğitmenlerle ilgili süreçleri yönetilmek. **İç Eğitmenler** Çalışanlarımıza eğitim veren aynı zamanda şirketimizde çalışan eğitmenlerdir. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.1. üzerinde paylaşılmıştır.**
B	**Ticaret ve Endüstri Gelişim Yöneticileri** Ticari ve Endüstri faaliyetlerine yönelik gelişim alanlarının tespiti, programların tasarlanması, kaynakların belirlenmesi, eğitimlerin verilmesi ve değerlendirmesinden sorumludur. **Eğitim Teknolojileri Yöneticisi** Eğitim teknolojileri konusunda alt yapıların oluşturulmak ve ilgili süreçlerin işleyişine yönelik destek vermek. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.2. üzerinde paylaşılmıştır.**
C	**Eğitim Uzmanları** • Öğrenme Yönetimi Sistemini yönetmek • Eğitim etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesi • Eğitim programlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmaları yapmak • İç ve dış eğitmenlerin belirlenmesi • Eğitim kaynaklarıyla ilgili süreçleri yönetmek **İç Eğitmenler** Eğitim içeriklerini geliştirmek **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.3. üzerinde paylaşılmıştır.**

Ç	**Akademi Direktörü** • Finansal ve iç/dış müşteri stratejik amaçları, ölçütler, hedefleri belirler ve alt birimlerine veya bağlı personele indirger. • İç süreç stratejik amaçları ölçütleri, hedefleri belirler, TO BE ile ilgili proje planlarını oluşturur. • IK, kurum kültürü ve IT ile ilgili stratejik amaçları, ölçütleri, hedefleri belirler. • SLA anlaşmaları yapar, doğru personel seçimine, personelin gelişimine ve kurum değerlerine uygun davranılmasına durumsal liderlik yapar **Akademi uzman ve yardımcıları** • Üst yönetimin beklentileri paralelinde mesleki uzmanlık, yetkinlik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi. • Eğitim firmalarıyla kurulan ilişkilerin yönetilmesini sağlamak. • Eğitimlerin planlanması ve sürecinin yönetilmesini sağlamak. • Eğitim sonrasında ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin yönetilmesi. • Eğitim takvimin oluşturulması. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.4. üzerinde paylaşılmıştır.**
D	**Akademi Direktörü** • Yönetim kurulu tarafından belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışma yapmak • Akademi vizyon ve misyonunu kurum içinde ve dışında yaygınlaştıracak çalışma ve entegrasyon fırsatlarını planlamak ve ekibiyle yapılmasını sağlamak. • Diğer Akademilerle ve yöneticileri ile tanışmak ve Holding adına deneyim arttırmak. • Holding IK direktörleri ile iş birliği içinde ihtiyaç duyulan gelişim ve eğitim programlarını planlamak ve ekibi ile yapılandırmak. • Akademi Yıllık eğitim planlarının hazırlanmasını başlatmak ve eğitim bütçesini hazırlamak. • Akademi çalışanlarının gelişimlerini planlamak ve yürütmek. • Akademi faaliyetlerinin raporlamasını gerçekleştirmek. **Akademi uzman ve yardımcıları** • Akademi Yönetimi Tarafından belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışma yapmak. • Bağlı bulunduğu İlk Pozisyon yöneticisi ve diğer üst yöneticilerin kendisine verdiği görevleri eksiksiz yerine getirmek. • Akademi Uzman Yardımcısı pozisyonunda görev yapan takım arkadaşlarının tecrübe ve deneyim kazanmasında yardımcı olmak. • Eğitim firmalarıyla kurulan ilişkilerin yönetilmesini sağlamak. • Eğitim ve gelişim programları konusunda literatür taraması- araştırma yapılması ve akademi yönetimine öneriler sunulması, online eğitim planlamaları ve

	bunların LMS tabanlı yapımıza adapte edilmesi. • Yapılandırılan programlarda Program katılımcıları, onların yöneticileri ve İK yöneticileri ile Holding hedefleri doğrultusunda özverili çalışmak. • Eğitim programları ve materyal tasarımında araştırma yapması ve yapılan araştırmalarda yer alması. • Eğitim programlarının planlama ve organizasyon sürecinin yönetilmesi, düzenli olarak ilk yöneticisine raporlanması. • Ölçme ve değerlendirme amaçlı yapılacak faaliyetlerin tasarlanmasına katkıda bulunması ve yönetilmesi. • Akademi Yıllık eğitim planlarının hazırlanmasın ve tahmini bütçesinin oluşturulması. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.5. üzerinde paylaşılmıştır.**
E	**Fakülte Sorumluları** İlgili olduğu fonksiyon bağlamında Akademi'den sorumlu İnsan Kaynakları Yöneticisiyle birlikte öğrenme ve gelişim süreçlerinin tüm aşamalarını birlikte yönetmek. **E-Akademi Sorumlusu** Şirketin e-öğrenme platformları ve öğrenme yönetim sisteminin işletilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. **Akademi Bölüm Sorumluları** Akademi faaliyetlerinin ve görevli oldukları bölümlerinde oryantasyon süreçlerinin organizasyonunda görev alan şirket çalışanları. **İç eğitmenler** Şirket içinde farklı işlerde görev alan ancak uzmanlık alanları, bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun konularda çalışanlara eğitimler veren çalışanlardır. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.6. üzerinde paylaşılmıştır.**
F	**LMS ve E-öğrenme Sorumlusu** E-eğitimler ve Öğrenme Yönetim Sistemiyle ilgili süreçleri yönetmek. **Gelişim Programları Sorumlusu**

	Eğitim programlarının tasarımı, organizasyonu, uygulanması ve değerlendirmesi süreçlerinden sorumludurlar. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.7. üzerinde paylaşılmıştır.**
G	**Öğrenme ve Gelişim Uzmanı** Operasyonel süreçlerde eğitim planlarının yapıldıktan sonra katılımcıların davet edilmesi, katılımcıların eğitime gelip gelmediklerinin takibi, katılım formlarının doldurtulması, eğitim sonrasında değerlendirme formlarının doldurtulması, verilerin girilmesi ve raporlanması süreçlerinden sorumludurlar. **İç eğitmenler** Uzmanlıkları doğrultusunda eğitim veren çalışanlarımız. **Usta Eğitmenler** İşbaşı eğitimlerinde görev alan çalışanlardır ve iş başı eğitimlerinin verilmesinden sorumludurlar. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.8. üzerinde paylaşılmıştır.**
H	**Eğitim Müdürleri** Ülke içinde ve dışındaki işyerlerinde çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerinin yönetiminden sorumludurlar **Eğitim Uzmanları** Öğrenme ve gelişim faaliyetleriyle ilgili bulundukları lokasyonlardaki operasyonların organizasyonu ve yürütülmesinden sorumludurlar. **Akademinin organizasyonunda yer alan görevler Şekil 3.9. üzerinde paylaşılmıştır.**

Akademilerin Organizasyon Şemalarıyla ilgili şekillerde (Şekil 3.1.-3.9) çalışan sayıları incelendiğinde çalışan sayılarında farklılaşmaların dikkat çekici olduğu görülmektedir. Bu farklılığın nedenleri:

- İç eğitmenlik sistematiğiyle ilgili uygulamalar,
- Akademinin eğitim faaliyetleriyle ilgili odaklandığı programlar,
- E-öğrenme ve öğrenme yönetim sistemi kullanım düzeyleri,
- Şirket faaliyetlerinin yürütüldüğü lokasyon çeşitliliğinin olmasıdır.

Araştırma kapsamında ŞA'si dışında öğrenme ve gelişim süreçlerinde rol ve sorumluluk üstlenen belirli bölüm ya da görevlerin olup olmadığına ilişkin soruya verilen cevaplarda beş ŞA'sinin (C, Ç, D, E, G, H) İnsan Kaynakları Bölümü içinde oluşturulmuş görevlerle öğrenme ve gelişim süreçlerinde bir görev paylaşımı içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Akademi Dışında Şirketin Öğrenme ve Gelişim Süreçlerinde Rol Oynayan Bölümler-Görevler

ŞA	Verilen Cevapların Özeti
C	Liderlik ve yönetsel becerilerin gelişimine yönelik öğrenme ve gelişim programları İnsan Kaynakları Bölümü tarafından organize edilmektedir.
Ç	Mağaza çalışanlarımızın gelişim çözümlerinden İnsan Kaynakları Bölümü sorumludur.
D	Akademi şirketin yönetici pozisyonlarında yer alan çalışanlarına yönelik öğrenme ve gelişim programlarına odaklanmıştır. Diğer programları Sürekli Gelişim Uzmanları tarafından yürütülmektedir.
E	Yöneticiler ve yetenek yönetimi kapsamında yer çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri Holding İnsan kaynakları tarafından organize edilir. Akademi uygulama süreçlerinde programları destekler.
G	Yalın üretim uygulamalarına yönelik eğitim programlarında tasarım, katılımcıların belirlenmesi, davranışsal ve iş sonuçlarındaki gelişimin takip edilmesinde üretim bölümleri özel görev ve sorumluluklara sahiptir.
H	İnsan Kaynakları Bölümü eğitimlerin planlanması sürecini yürütmektedir.

Bu yönde görüş bildiren katılımcıların hepsi şirketlerinde öğrenme ve gelişim süreçlerinin tek bir çatı altından yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.15. Akademilerin Kısa, Orta ve Uzun Vadede Organizasyonel Gelişimleriyle İlgili Görüşleri

ŞA	Kısa vade de öngörülen ya da planlanan gelişmeler	Orta vade de öngörülen ya da planlanan gelişmeler	Uzun vade de öngörülen ya da planlanan değişmeler
A	• Bütün öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili altyapımızı dijitalleştirmek.	• Kalite içerik üreten çalışanlar ve eğitmenler yaratmak. İçin eğitimcinin eğitim programları yapmak.	• Bütün bu sınıflardan, sınırlardan kendimizi çıkarıp sınıfa gelecekse yine vaka ile çözdürüp ama olabildiğince siz neredeyseniz eğitmeniniz orada dijital ya da mobil bir çözüm haline gelebilmek.
B	• Değişiklik ön görmüyoruz.	• Değişiklik ön görmüyoruz	• Değişiklik ön görmüyoruz
C	• Mevcut faaliyetlerine Belgelendirme (17024) faaliyetlerini eklemek	• Değişiklik ön görmüyoruz	• Değişiklik ön görmüyoruz
Ç	• Grup müdürlükleri	• Çalışanlarımızın yüksek lisans, doktora yapmaları	• Kurumsal üniversite olmak
D	• Yakın zamanda (tarih net olarak belli değil) IK daki eğitim birimlerinin Akademi ile birleştirileceği konuşulmaktadır.	• Bu konu ile ilgili net bir stratejik plan bizimle paylaşılmamaktadır.	• Bu konu ile ilgili net bir stratejik plan bizimle paylaşılmamaktadır.
E	• Tüm çalışanlar için düzenli gelişim eğitimler ile sağlanması	• Do Jo alanının aktif kullanılması (oryantasyon ve gelişim eğitimleri)	• Eğitim biriminin insan kaynaklarından ayrılması
F	• Kişisel gelişim eğitimlerimizin bazılarını online ortamlara taşımak. Online taşımakta sadece bir tane online eğitim açmak değil içerisinde PDF, doküman farklı farklı öğrenme araçlarının olduğu çalışmalar yapmak.	• Akademi olarak aslında her yıl zaten bir sonraki yılın stratejisine bağlı olarak önümüzdeki uzun vadede plana bağlı olarak yönetiyoruz. Çalışanların teoriyi sistem üzerinden videolarla farklı öğrenme araçları ile öğrendiği onun dışındaki konularda da sınıf içinde workshoplarla deneyim kazandığı programlar yapmayı düşünüyoruz	• Uzun vadede de Aslında daha çok kurum içerisinde Mentörlük, koçluk gibi daha bireye dokunan takım koçluğu gibi daha çalışanla kol kola olduğumuz ve bireysel temasımızın daha yüksek olduğu bir organizasyon hayal ediyoruz.
G	• Tedarikçilere yönelik eğitim programı	• Mısır • Moldova • Ağrı Eğitim programları	• Firma dışına yönelik eğitim satışı
H	• Davranışsal eğitimlerin akademi bünyesine katılması. Onun içinde muhtemelen bir tane daha davranışsal eğitim müdürü gibi bir pozisyon olacak.	• Mevcutu iyileştirmek daha kritik bizim için	• Havacılık üzerinde şirketleşme süreci olabilir.

Tablo 3.15 incelendiğinde ŞA'nin organizasyonel yapıları ve işleyişiyle ilgili stratejilerinin faaliyet alanlarındaki gelişimler üzerine odaklı olduğu, süreçlerinde dijitalleşme ve tedarikçilere yönelik faaliyetlerin yaygınlaşmasıyla ilgili stratejik açılımlarının olduğu görülmektedir.

Bu kısımda katılımcılara yöneltilen soru organizasyon yapısı işleyişiyle ilgili kritik başarı faktörlerinin neler olduğu sorusu olmuştur. Verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçları aşağıda yer alan Tablo 3.16 üzerinde sunulmuştur.

Tablo 3.16. ŞA'nin Organizasyonel Yapısı ve İşleyişinde Kritik Başarı Faktörlerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Kritik başarı faktörleri sınıflandırması	Düzenlenmiş alt ifadeler
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programları	• Çalışanların mesleki, teknik, davranışsal ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlemek • Eğitim ihtiyaçlarının hızlı ve etkin bir şekilde karşılamak • Eğitim faaliyetlerinde kurumsal ve mesleki gelişime aynı anda odaklanmak • Farklı öğrenme sitillerine uygun olarak eğitim programlarını tasarlayarak çeşitlendirmek • Kuruma ve çalışanlara özgü olarak hazırlanmış eğitim programları
Akademi faaliyetlerinde paydaşlarla ilişkiler	• Şirket içindeki iş birimleriyle etkin çalışmak • Paydaşlarla iş birlikteliklerini geliştirmek • Akademi paydaşlarının öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını yakından takip etmek • Akademi paydaşlarıyla etkili iletişimler kurmak
Akademi faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi	• Akademi faaliyetlerinin etkinliğini ölçümlemeye yönelik performans değerlendirme kriterlerini belirlemek • Akademi faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik sistematiğin geliştirilmek • Akademi faaliyetlerinin şirkete, çalışanlara ve diğer hedef kitlelerine sağladığı faydaları sayısal ya da parasal olarak ortaya koymak • Akademi faaliyetleriyle ilgili paydaş algılarının ölçümlemek ve değerlendirmek
Stratejik öncelikler doğrultusunda akademi programlarını yönetmek	• Şirketin amaç, hedef ve stratejik önceliklerini destekleyecek eğitim programları tasarlamak ve etkili bir şekilde uygulayabilmek • Üst yönetimin akademi faaliyetlerini desteklemesi

Tablo 3.16.'nın devamı

Kritik başarı faktörleri sınıflandırması	Düzenlenmiş alt ifadeler
Akademide çalışanlar	• Akademi faaliyetlerinde görev ve sorumluluk üstlenen tüm çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili yetkinliklere sahip olmasını sağlamak • Akademi faaliyetlerinde görev ve sorumluluk üstlenen tüm çalışanlar ve dış kaynaklardan alınan hizmetlerde görev alanların şirketi, katılımcıların özellikleri, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarıyla ilgili yeterli düzeyde olmalarını sağlamak • Akademi bünyesinde verilen tüm eğitim programlarının iç eğitmenler tarafından verilebilecek duruma getirmek • Akademi faaliyetlerinde birlikte başarma kültürü ve bölümler arasında güven ilişkisini getirerek iş birliği içerisinde çalışmak
Akademi programlarının sürdürülebilirliğini sağlamak	• Akademi tarafından oluşturulan bilginin kayıt altına alınması • Bilinçli, planlı ve sistematik bir şekilde öğrenme ve gelişim programlarını çalışanlara sunmak • Sürdürülebilir öğrenme ve gelişim programlarını hazırlamak
E-öğrenme ve öğrenme ve gelişim sistemlerinin dijitalleştirilmesi LMS	• E-öğrenme fırsatları ve çeşitliliğini sağlamak • Öğrenme yönetim sistemlerinin etkili kullanmak ve kullanılmasını sağlamak • Öğrenme ve gelişim süreçlerinin dijitalleştirmek
Üst yönetimin desteği	• Akademi faaliyetleri ve gelişimi için oluşturulan bütçeler için kaynak ayrılması • Üst yönetimin akademi faaliyetlerini desteklemesi

ŞA'nin organizasyonel yapısı ve işleyişiyle ilgili en sık karşılaşılan sorunlar-sorunların kaynaklarını belirlemek için sorulara (Soru 9.7.) verilen cevaplardan elde edilen bulgular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerinin yeni kuşakların öğrenme ve gelişim tarzlarına uygun hale getirilmesi
- Eğitimlerin katılımcılar tarafından beğenilmemesi
- Şirketin e-öğrenme ve öğrenme yönetim sistemleri kullananların yaşadıkları sorunlar ve bu olumsuz deneyimlerin yarattığı olumsuz algıların yönetilmesi
- Şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerinin yönetiminde tek sorumlunun Akademi olmaması
- Akademi faaliyetlerinde dış tedarikçilerin yoğun olarak kullanılması
- Yaşanılan bütçesel krizlerde akademi-eğitim faaliyetlerine ayrılan bütçenin azaltılması
- Akademi faaliyetlerinin yürütülürken Akademi Paydaşlarıyla etkili iletişimlerin sağlanamaması
- Akademi faaliyetlerinin şirkette yürütülen tüm eğitim programlarını kapsamaması nedeniyle şirkette sunulan eğitim programların birbirlerini tamamlayıcı, pekiştirici ya da destekleyici özellikleriyle ilgili potansiyelin tam olarak kullanılamaması
- Akademinin hedef kitlelerinin tüm eğitim ihtiyaçlarını ve beklentilerini aynı düzeyde karşılayamaması.

3.5.6. Şirket Akademileri'nin Öğrenme ve Gelişim Hizmetleriyle İlgili Bulgular

Bu başlık altında katılımcılara on bir soru yönelmiştir. Bu sorular akademinin öğrenme ve gelişim hizmetlerindeki rollerini öğrenmek için oluşturulmuştur.

a. ŞA'nin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasındaki rolleri

Yöneltilen Soru (Soru No:10): *Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde Akademinin rolünü açıklar mısınız? Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde üst yönetim, bölümler, yöneticiler ve çalışanlarla Akademinin ilişkileri nasıl olmaktadır?*

ŞA'nin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesindeki rolünü öğrenmek ve bu süreçte tüm çalışanlarla ilişkilerini anlamak için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo3.17. üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.17. ŞA'nin Eğitim İhtiyaçları ve Eğitim Programlarının Tasarımıyla İlgili Uygulamaları

ŞA	Cevaplar
A	• Eğitim ihtiyaçların belirlenmesi ve tanımlanmasıyla ilgili süreçler Akademi tarafından yürütülür. • Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yönetici ve çalışanların taleplerinin yanı sıra Akademi tarafından ihtiyaçlar araştırılır. • Gelişim departmanındaki kişiler, eğitim talebi geldiğinde ya da Akademi tarafından eğitim ihtiyacı tespit edildiğinde nasıl karşılanması gerektiğiyle ilgili (iç eğitmen mi dış eğitmen mi verecek, dışarıdan parasını vererek mi satın alacağız yoksa içeriden birisi bunu anlatabilir mi, bu eğitim online mi yapılmalı yoksa sınıf içerisinde mi yapılmalı vb.) kararları verir. • Eğitmenler talep sahibiyle tanıştırılır, eğitim ihtiyacı, içerik ve tasarımıyla ilgili ihtiyaçlar tartışılır ve mutabakat sağlanır. • Eğitim tarihi ve yeri belirlenir.
B	• Eğitim ihtiyaçları belirlenirken iş birimleriyle ortak çalışılır. • Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanların teknik ve davranışsal yetkinlikleri üzerine ve yapılan analiz sonuçlarına odaklanılır. • Eğitimlerin tasarım sürecinde ilgili iş birimleriyle ortaklaşa çalışılır.
C	• Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde görüşme ve anket yöntemleri kullanılmaktadır.
Ç	• Üst yönetimin stratejik partneri olarak görev alınıyor. • Gelişim süreçlerini maksimum seviyede destekleyen bir üst yönetim bakış açısıyla Akademi, organizasyonda ortaya çıkan gelişim alanlarını ve ihtiyaçları desteklemek üzere kaynak ve adres olarak görülmektedir. İş birimlerimiz de bu bakış açısından hareketle ihtiyaçların belirlenmesi noktasında Akademi ile maksimum iş birliği içerisindedir.
D	• Akademi, ağırlıklı davranışsal yetkinliklerin gelişiminde rol oynamaktadır. • Her yıl sonunda, bir sonraki yılın planlamalarını yapabilmek amacıyla bölüm yöneticilerinden eğitim ihtiyaçları yapılan görüşmelerle alınır. • Ayrıca yönetim kurulunun da stratejik planlamasında yer alan konularda gelişim alanları var ise onlar üzerinden de planlamalar yapılmaktadır. • Bunlar dışında direk çalışanlardan talep toplanmamaktadır. • Akademi, ağırlıklı davranışsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında yer almaktadır. Ayrıca belirlenmiş olan teknik eğitimlerin bazı modüllerinde organizasyon kısmı ile ilgili konularda destek vermektedirler.
E	• Tüm birimlerle koordineli çalışarak eğitim ihtiyaçları belirlenir.

	• Eğitim ihtiyaçları belirlenirken bu süreçte yaşanılan gelişmeler dikkate alınarak gerekli revizyonlar yapılır.
F	• Şirketlerin uzun, orta ve kısa vadeli hedefleri ve stratejileri doğrultusunda çalışanların ortak öğrenme ve gelişim ihtiyaçları belirlenir. • Onun dışında da bir anket düzenliyoruz eğitim ihtiyacını belirlerken önce kişinin kendisine soruyoruz sonra kişinin kendisine sorduktan sonra bu bilgiler ile yöneticisine gidip diyoruz ki bak ekibindeki bu bu kişi bu konularda gelişim ihtiyacı var. • Sen sizin önümüzdeki iş planına baktığınızda bu ihtiyaç gerçekten doğru mu ya da bu ihtiyacı ekleyeceğimiz bir şey var mı diye görüşmeler yapıyoruz. Bunları yaparken de bazı insan kaynaklarının içeride yaptığı bazı envanter oluyor. • İşte kişisel gelişim envanteri ya da buna benzer bazı envanterler oluyor. Eğer o envanterlerde de bir kişisel alanı varsa bir assement varsa sonuç varsa oradaki bilgilerini toplayıp bir kişinin 1 yıllık bireysel gelişim planı aslında oluştururuz Burası sadece tabi ki eğitim değil burada mentörlük oluyor, proje oluyor. Ondan sonra işte video izlemesi gibi aslında herkesin sürece dahil ettiğimiz tek başımıza hiçbir şekilde karar vermediğimiz bir süreç bizdeki eğitim ihtiyaç analizi. Yani tüm herkesin fikrinin ve görüşünün alındığı şekilde ilerliyoruz. • Akademi, ağırlıklı davranışsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında yer almaktadır. Ayrıca belirlenmiş olan teknik eğitimlerin bazı modüllerinde organizasyon kısmı ile ilgili konularda destek vermektedirler
G	• Bölümlerden talep toplanıyor • sene sonunda, performans, şirket stratejisi ve bütçe doğrultusunda eğitimler planlanıyor. • Tek yetkili akademidir.
H	• Eğitim ihtiyaçlarını ikiye bölelim. Bir tanesi regrasyondan dolayı çıkan eğitim ihtiyaçları. Her çalışanın bu yıl alması gereken eğitim ihtiyaçlarını biliyorum. Her eğitimin tazelenmesi süresi oluyor. Bazı eğitimler 1 yıl, 2 yıl, 3-5 yıl gibi gidiyor. Dolayısıyla ben bir çalışanın X yılında hangi eğitimi alması gerektiğini biliyorum. Havacılıkta iki konu var bir tanesi kalite konuları: kazalar, ramak kala denilen süreçler. • Hepsi tek tek inceleniyor. Her sorun uçak kazasına neden olabilir. Dolasıyla ben hepsinden bir aksiyon çıkartabiliyorum. İkinci konuda ben periyodik olarak her şirketin operasyondan sorumlu direktörleri ve genel müdürleriyle bir görüşme yapıyorum. Her türlü eğitim ihtiyacını çözmekten sorumluyuz diyebilirim.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programlarıyla ilgili tasarım süreçlerinde ihtiyaç sahipleri ve birimleri aktif rol aldıkları görülmektedir. Çoğunlukla öğrenme ve gelişim faaliyetleri örgütsel düzeyde değerlendirilip fonksiyonlara ve çalışanlara doğru yapılan bir süreç olduğunu görmekteyiz. Akademiler eğitim ihtiyaçlarını belirlerken diğer birimlerle iş birliği içerisinde olarak talepleri toplamaktadırlar. Araştırmaya katılan C ve F akademisi eğitim ihtiyaçlarını belirlerken sadece bölüm yöneticilerinden talep almadıklarını bir anket düzenleyerek her bir çalışanlarının da fikrini sorduklarını, D akademisi ise çalışanlardan talep almadıklarını sadece bölüm yöneticilerinden talep topladıklarını açıkça dile getirmişlerdir.

b. ŞA'nin öğrenme ve gelişim programlarının tasarlanmasındaki rolü

Yöneltilen Soru (Soru No:12): *Öğrenme ve gelişim programlarının tasarlanmasında/dış kaynaklardan tedarik edilme sürecinde Akademinizin rolünü nasıl açıklarsınız?*

ŞA'nin öğrenme ve gelişim programlarının tasarlanmasında/ dış kaynaklardan tedarik edilmesi sürecinde rolünü anlamak için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.18 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.18. ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Tasarlanmasından Dış Kaynaklarla Olan Süreci

ŞA	Cevaplar
A	Üç yöntemle tedarikçi bulunur. - Geçmişte görüşülmüş listeye bakılır. -Verilecek eğitimi tam olarak vermese de daha önce çalışılmış olan ve o konuya yatkın olan başka bir tedarikçiden destek alınabilir. - Bencmarking yöntemi yapılır.
B	Akademi doğrudan sorumludur. Firmalar ile içerik tasarımda yer alır.
C	Benzer firmalar araştırılır. Öneriler doğrultusunda eğitmenleri bulunur. Ardından her biri eğitmenle görüşülür. Hangi fonksiyon eğitim aldıracaksa o fonksiyonun liderleriyle tanıştırılır. Eğitimi kurgularken ilgili departmana, yöneticiler, çalışanlar eğitimin hazırlanmasında brifte bulunuyorlar.
Ç	Akademi, ihtiyaca göre konuyla ilgili en uzman, güncel ve vizyoner know-how'ı alabileceği, konusunda sektörde ön plana çıkmış, referansları güçlü eğitmen/eğitim firmalarını alternatif olarak belirleme görevini üstlenir.
D	Davranışsal eğitimlerimizin hepsi dış kaynaklıdır. Çeşitli firmalarla ihtiyaçlar doğrultusunda görüşerek, firmaya özgü eğitimlerin hazırlanması sağlanmaktadır. Bunun için ilgili olabilecek pek çok dış firma ile görüşerek, ihtiyaçlarımızı anlatarak onların yorumları dinlenmektedir. Sonrasında görüşülen firmaların içerisinden seçimlerini yapmaktadırlar.

E	Eğitim firmalarının bulunması, seçilmesi, eğitim takvimlerinin planlanması tüm iletişim ve organizasyon akademi bünyesindedir.
F	Danışmanlığımız yok. Tamamen konu bazında çalışmaktayız, hangi konuda ihtiyacımız varsa piyasada o alanda çalışmış firmalara ulaşıp o firmalarla ihtiyacımızı anlattığımız toplantılar yapıyoruz. Ardından firmalardan o ihtiyaca karşılık gelen içerikleri alıyoruz, değerlendiriyoruz ve sonrasında da el sıkışıp sözleşme yapıp ilerliyoruz.
G	Tamamen akademi organize ediyor. Dış kaynaklardan destek almıyoruz.
H	Eğitim tasarımı sürecini içeride yapıyoruz. Konu uzmanlarıyla beraber operasyonun seçtiği konu uzmanlarıyla bir eğitim tasarlıyoruz ve iç eğitmenler aracılığıyla veriyoruz. Bu süreci de biz yönetiyoruz.

Araştırmaya katılan ŞA'nde eğitimlerin tasarlanması iki şekilde yapılmıştır. İçeride akademinin tasarlaması ve dışarıdan satın alma. G ve H akademileri eğitim tasarlama sürecini kendileri tasarlarken; A, B, C, Ç, D, E ve F şirketleri bu hizmeti dışarıdan satın alarak sağlamaktadırlar.

c. ŞA'nin eğitim planının-takviminin oluşturulmasındaki rolü

Yöneltilen Soru (Soru No:13): *Eğitim planının-takvimi oluşturulmasında Akademinizin rolünü nasıl açıklarsınız?*

ŞA'nin eğitim planı-takviminin oluşturulmasındaki rolünü anlamak için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan elde edilen bulgular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Şirket hedef ve paydaş ihtiyaçlarına göre yıllık olarak hazırlanması
- Dönemsel olarak eğitim planının-takviminin gözden geçirilmesi
- Eğitimler periyodik olarak belirlenerek belirli aylarda yapılıyor olması
- İhtiyaca göre eğitim planı-takvimi oluşturması
- Dönemsel gelişim öncelikleri, şirket stratejileri ve gündem göz önünde bulundurularak eğitim planı-takviminin oluşturulması
- Eğitim planı-takviminin oluşturulduktan sonra tüm çalışanlar ile paylaşılması

d. ŞA'nin programların organize edilmesi ve uygulanmasındaki rolü

Yöneltilen Soru (Soru No:14): *Öğrenme ve gelişim-Eğitim programlarının organize edilmesi ve uygulanmasında Akademinizin oynadığı rol nasıldır?*

ŞA'nin öğrenme ve gelişim, eğitim programlarının organize edilmesi ve uygulanmasındaki rolünü anlamak için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.19 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.19. ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Organize Edilmesi ve Uygulanmasında Rolü

ŞA	Cevaplar
A	İki temel programımız var. Birisi Temel Gelişim programı: Sizi bankacı yapar. Diğeri Yeni Kaptanlar Kulübü: Liderlik programıdır. Bu programların tüm tasarımından akademi olarak sorumluyuz
B	Öğrenme ve gelişim programlarının organize edilmesi ve uygulanması sürecinde akademi bünyesinde bulunan eğitim operasyonları uzmanları görev almaktadır.
C	Katılımcı kitlenin çağırılması, otel organizasyonları vb. bunların tamamı akademimiz tarafından gerçekleştirilmektedir.
Ç	Eğitimler, akademi ekibi, iç eğitmenler ve konusuna göre gerekli olan durumlarda seçilen dış eğitmenler/firmalar tarafından uygulanır. Operasyonel tüm süreç Akademi ekibi tarafından yönetilir.
D	Davranışsal eğitimler için yapılan programlar tamamen akademi uzmanları sorumluluğundadır. Çalışanların bilgilendirilmesi, eğitime katılımları, eğitim organizasyonu, sınıf ve materyal hazırlıkları, eğitim değerlendirilmesi. Ancak eğitim etkinliği ile ilgili ölçümleri çalışılan firmalar ile yapmaktadırlar
E	Öğrenme ve gelişim programlarının organize edilmesi ve uygulanması sürecinde yapılması gereken her şey akademi tarafından yürütülmektedir.
F	Bütün süreçler akademi tarafımızdan ilerlemektedir. Operasyonda iki arkadaşımız var onlar LMS Portalı üzerinden bütün duyuruları eğitim içeriklerini, planlamasını gerçekleştirmektedir.
G	Bölümlerle iş birliği içinde akademi organize eder.
H	Tüm bu süreçleri akademi gerçekleştirmektedir.

Akademiler öğrenme ve gelişim programlarının organize edilmesi ve uygulanması sürecinde aktif rol almaktadırlar. Her bir akademi kendi bünyesinde bulunan eğitim süreçlerinin tasarlanması ve geliştirilmesiyle ilgilenen ekipten destek almaktadır.

e. ŞA'nin öğrenme ve gelişim programlarının değerlendirilmesinde oynadığı rolü

Yöneltilen Soru (Soru No:15): *Akademinizin öğrenme ve gelişim programlarının değerlendirilmesinde oynadığı rolü ve yaptıklarını açıklar mısınız?*

ŞA'nin öğrenme ve gelişim programlarının değerlendirilmesinde oynadığı rolü öğrenme için beş ifade hazırlanmıştır. Bu ifadeleri katılımcıların kendi ŞA'nde öğrenme ve gelişim programlarından sonra tabloda yer alan öncüllerden işaretleme yapmaları istenmiştir. Bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.20 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.20. ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Programlarının Değerlendirilmesindeki Rolü

ŞA	Öğrenme ve gelişim programlarından sonra…				
	….katılımcıların memnuniyeti-eğitim sonrasındaki tepkileri ölçümlenir	…katılımcıların bilgi ve beceri düzeylerindeki gelişimler-öğrenme düzeyi ölçümlenir	… katılımcıların davranışlarında oluşan değişim ölçümlenir	… iş sonuçlarındaki değişimler ölçümlenir	… programlara yapılan yatırımların geri dönüşü hesaplanır
A	Her program için	Her program için	Bazı program için	Bazı program için	Bazı program için
B	Her program için	Bazı program için	Bazı program için	Bazı program için	Bazı program için
C	Her program için	Her program için	Bazı program için	Bazı program için	Bazı program için
Ç	Her program için	Her program için	Bazı program için	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor
D	Her program için	Bazı program için	Yapılmıyor	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor
E	Her program için	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor	Bazı program için	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor	Yapılmıyor
F	Her program için	Yapılmıyor	Bazı program için	Bazı program için	Yapılmıyor
G	Her program için	Bazı program için	Bazı program için	Yapılmıyor	Yapılmıyor
H	Her program için	Her program için	Bazı program için	Bazı program için	Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor

Tüm ŞA öğrenme ve gelişim programlardan sonra katılımcıların memnuniyeti-eğitim sonrasındaki tepkilerini her program için ölçtüklerini söylemişlerdir. Katılımcıların bilgi ve beceri düzeylerindeki gelişimler-öğrenme düzeylerini A, C, Ç ve H akademileri her program için, B, D ve G akademileri bazı programlar için ölçmektelerken E akademisi bunu önemli gördüklerini yapmaları gerektiğini, F akademisi ise ölçüm yapılmadığını söylemiştir. A, B, C, Ç, E, F, G ve H akademileri katılımcıların davranışlarında oluşan değişimleri bazı programlar için ölçerken, D akademisi bir ölçüm yapılmadığını söylemiştir. İş sonuçlarındaki değişimler A, B, C, F ve H akademileri bazı programlar için ölçtüklerini, Ç, D ve E akademileri önemli gördüklerini yapmaları gerektiğini söylerken G akademisi bu ölçümün yapılmadığını söylemiştir. Son olarak ise programlara yapılan yatırımların geri dönüşünü A, B ve C akademileri bazı programlar için hesaplarken, E, F ve G akademileri hesaplamadıklarını, Ç, D ve H akademileri önemli gördüklerini yapmaları gerektiğini söylemişlerdir.

f. ŞA'nin faaliyetlerinin algılarını ölçmeye yönelik sistematikleri

Yöneltilen Soru (Soru No:16): *Akademinin faaliyetleri hakkında çalışanların ve akademin faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen diğer kişi, grup ve kuruluşların algılarını değerlendirmeye yönelik özel bir ölçme değerlendirme sistematiğiniz var mı, bilgi verir misiniz? Örneğin akademi faaliyetleriyle algıları ölçümlemeye yönelik özel bir anketiniz, yaptığınız odak grup çalışmaları, workshop (çalıştaylar) yapıyor musunuz? Bu süreçlerde kimlerden geribildirim almayı tercih ediyorsunuz?*

ŞA'nin faaliyetlerinin algılarını ölçemeye yönelik sistematiklerinin olup olmadığını öğrenmek için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.21 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.21. ŞA'nin Faaliyetlerinin Algılarını Ölçmeye Yönelik Sistematikleri

ŞA	Cevaplar
A	Bütün eğitimlerin sonunda online bir anketle katılımcılara eğitimin her boyutunu soruyoruz. Böylece hem eğitmen hem de eğitimden geri bildirim almış oluruz. Her ay eğitmene mail adresinden yapmış olduğu eğitimlerle ilgili puanı gönderilir. Bizler bütün eğitmenlerin performansını aylık olarak takip ederiz. Eğer bir eğitmen 10 üzerinden 7,5 puan altında alıyorsa üç kere üst üste kaldıysa bir daha asla eğitim veremez. Her bir eğitimle ilgili olmasa bile büyük programlarda yılda 1 kere programın nasıl gittiğine dair almış kişilerden, üst yöneticilerden ilgili bütün paydaşlardan oluşan bir grubu workshop ile bir araya getirir ve mutlaka programın iyileştirilmesi gereken noktalara bakarız.
B	Evet bağımsız firma tarafından yaptırılan araştırmalar var. Tüm paydaşların görüşlerini alıyoruz. Çalıştaylar ile odak grup çalışmaları yapıyoruz.
C	Her paydaş gurubu için dönemsel anket uygulaması yapılmaktadır. Ayrıca üst yönetim ile dönemsel bir araya gelinir.
Ç	Kurumsal Akademi olarak eğitim gelişim programlarımızın hemen her birinin işe ne derece transfer edildiği ve genel memnuniyet düzeyiyle ilgili gerek formal gerekse informal değerlendirmeler yapıyoruz. Özellikle üniversite iş birlikleriyle yürütülen programlar için yakın zamanda da odak grup görüşmeleri gerçekleştirerek programlarımızın iyileştirme çalışmalarını yürüttük. Yaptığımız iklim değerlendirme ölçümleriyle de yöneticilere ve gelişim mentörlerimize departmanlarıyla ilgili ayna tutarak gelişim faaliyetlerine girdi sağlıyoruz.
D	Yapılan eğitimlerden sonra, eğitimlerin değerlendirilmesi bir anket aracılığıyla yapılıyor. Bu anket akademi uzmanları tarafından gerçekleştiriliyor. Bu değerlendirme, eğitime katılan kişiler üzerinden gerçekleştiriliyor. Sonrasında da eğitime katılanların yöneticilerinden eğitim ile ilgili yorumları bir anket üzerinden alınıyor.
E	Cevap vermemiştir.
F	Özel bir anketimiz yok. Eğitim sonunda bir eğitim değerlenme anketi alıyoruz. Birde yıl sonunda bir sonraki yılı planlarken bir önceki yıl nasıl geçti diye toplantılarda görüş alıyoruz ya da ara ara bazen konuk konuşmacı vs gibi şeyler getirmek istediğimizde soruyoruz. Biraz daha burayı iletişim olarak yönetiyoruz. Bulunduğumuz sohbet ortamlarında, kahve molalarında, yemek aralarında, sınıf çalıştaylarına gittiğimizde ya da sınıfa uğradığımızda katılımcıların eğitim sonunda söyledikleri şeyler oluyor.
G	Şu an için yok.
H	Çalışan memnuniyet anketi var. Dolayısıyla onun içinde akademide var. Bütün gruba da yapılıyor. Bu anketi dışarıdan birine yaptırıyoruz geribildirimi de onlardan alıyoruz.

ŞA faaliyetlerinin algılarını ölçerken online ya da yazılı anket yapmaktadırlar. Bu anket sayesinde eğitime katılmış olan kişilerden eğitmen hakkında, eğitimin içeriği, eğitim ortamı, materyaller, memnuniyet vb. düşüncelerini öğrenerek geribildirim almaktadırlar. Alınan geribildirimler sonucunda güçlü ve zayıf yanlarını görerek analiz yapmaktalar.

g. İç eğitmenlik sistemi

Yöneltilen Soru (Soru No:17): *Şirketinizde iç eğitmenlik sistemi var mı, hakkında bilgi verir misiniz?*

a. Şirketinizde kaç iç eğitmene sahipsiniz?

b. Tüm iç eğitmenler Akademiye mi bağlı çalışmaktadırlar?

ŞA'nin iç eğitmenlik sisteminin olup olmadığını, iç eğitmenlerin sayısını ve akademiye bağlı çalışıp çalışmadıklarını öğrenmek için oluşturulmuştur. Görüşme yapılan tüm ŞA şirketlerinde iç eğitmenlik sisteminin olduğunu söylemiştir. Şirketlerindeki iç eğitmen sayıları ve akademiye bağlı olup olmadıklarıyla ilgili katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.22 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.22. İç Eğitmenlik Sistemi

ŞA	İç eğitmen sayıları	Tüm iç eğitmenler akademiye bağlı mı çalışmaktadırlar?
A	200+	Hayır.
B	206	Hayır 9 kişi akademiye bağlı çalışmaktadır.
C	48	Hayır. 3 eğitmen bağlı
Ç	424	Hayır. Ama bizim akademimizde herkes eğitmendir. 60 çalışanımız aynı zamanda eğitimler vermektedir.
D	46	Hayır, hiçbiri Akademiye bağlı olarak çalışmamaktadır.
E	-	Hayır.
F	30	Hiçbirisi akademiye bağlı değil.
G	20	Hayır. Sadece 2 tanesi direkt bağlı.
H	420	Hayır. Türkiye'de 2, Hindistan'da 7 kişi akademi kadrosunda.

Tablodan da görülebileceği gibi ŞA'nin hiçbirisinde iç eğitmenlerin tümü akademiye bağlı olarak çalışmamaktadır. A, B, C, G ve H akademilerinde sadece birkaç eğitmen akademiye bağlı çalışmakta iken D, E ve F akademilerinde hiçbir iç eğitmen akademiye bağlı çalışmamaktadır. Ç akademisinde ise "hepimiz eğitmeniz" düşüncesi hakimdir ve akademinin 60 çalışanı eğitimlerde vermektedir.

h. Akademinin merkezi, öğrenme ve gelişim ortamları

Yöneltilen Soru (Soru No:18): *Akademinizin hizmetlerini sunduğu bir merkezi, öğrenme ve gelişim ortamı bulunmakta mıdır? Varsa bunların her biri hakkında bilgi verebilir misiniz?*

ŞA'nin hizmetlerini sunduğu bir merkezi, öğrenme ve gelişim ortamlarının olup olmadığını öğrenmek için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.23 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.23. ŞA'nin Merkezi, Öğrenme ve Gelişim Ortamları

ŞA	Cevaplar
A	Akademi merkezimiz bulunmaktadır. Bunun yanında 16 sınıfımız mevcuttur. 15 bölgelerimizde ayrı sınıflarımız var.
B	Akademi'nin hizmetlerini sunduğu Doğu ve Batı Kampüsü olmak üzere iki kampüsü bulunmaktadır. Toplam 2.000 metre kare alana sahip, teknik ve davranışsal eğitimlere uygun 20 sınıf – 3 atölyesi mevcuttur.
C	Evet akademi merkezimiz bulunmaktadır: Merkez Bina ve Servis Eğitim Merkezi
Ç	Eğitim hizmeti sunduğumuz, öğrenme ve gelişim ortamı bulunmaktadır. Çalışanlarımıza eğitimlerimizi kendi bünyemize ait eğitim salonlarında vermekteyiz. 20'ye yakın eğitim salonumuz bulunmaktadır.
D	Akademi için ayrı bir alan bulunmaktadır. Bu yerde 4 adet eğitim salonu bulunmaktadır. Hepsi sınıf eğitimi vermeye yöneliktir.
E	Do Jo alanımız bulunmaktadır.
F	Farklı lokasyonlarda 2 tane normal eğitim sınıfımız var. Onun dışındaki sınıfları diğer lokasyonuzda operasyon merkezinde kullanıyoruz. Kendi sınıflarımız yok orada ama kiralanması usulü gerçekleştirmekteyiz.
G	Akademi binası var. 2 konferans salonu, 2 U düzeni, 1 do jo odası, işletme içerisinde eğitim odaları bulunmaktadır.
H	Her ülkenin kendi içerisinde var. Yeni havalimanında eğitim alanları var, Macaristan'da, Avusturya'da var. Her büyük istasyonda minumum eğitim odaları var. Artı her istasyonun içerisinde küçükte olsa bir eğitim sınıfları oluyor. Herkes kendi istasyonunda eğitim alır diye bir mantık var.

Tablodan da görülebileceği gibi ŞA'nin öğrenme ve gelişim ortamları bulunmaktadır. Bu ortamlarda Do Jo alanları, sınıflar, konferans salonları, atölyeler

bulunmaktadır. D ve E akademilerin dışında diğer ŞA'nin bir akademi merkezi bulunmaktadır.

i. Akademide en çok eğitim yapılan ve önem verilen içerik alanları

Yöneltilen Soru (Soru No:19): *Akademiniz bünyesinde en çok eğitim yapılan ve önem verilen içerik alanlarını belirtir misiniz?*

ŞA'nin bünyesinde sunulan öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde içerik alanlarıyla ilgili on bir ifade katılımcılara yöneltilmiş, ŞA'nin en çok eğitim yapılan ve önem verilen içerik alanlarıyla ilgili örtüşen ifadeler belirlemeleri, sonrasında şirketin uygulamalarında ne derecede önem- öncelikli olduklarını 1-10 arasında puan vererek değerlendirmeleri istenmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.24 üzerinde sunulmuştur. Tablo yorumlanırken bulgular üç veri alanı üzerinden üretilmiştir. Bunlardan ilki her bir ifadenin kaç akademide bir içerik alanı olduğunun belirlenmesiyle ilgili "İfade Düzeyinde Örtüşme Frekansı" ve "ŞA Düzeyinde İfadelerin Örtüşme Frekansı", üçüncüsü ise her bir ifade de "Önem Derecesi Ortalaması" sıralamasıdır.

Tablo 3.24. ŞA'nin En Çok Eğitim Yapılan ve Önem Verilen İçerik Alanları

No	ŞA'nin İçerik Alanları	ŞA									İçerik Alanları Düzeyinde Örtüşme Frekansı	Önem Derecesi Ortalama ve Sıralaması
		A	B	C	Ç	D	E	F	G	H		
1	Oryantasyon programları	10	10	10	10		8	9	10	10	8	9,63
2	Zorunlu eğitimler (Yasal, işle ilgili kalifikasyon ve sertifikasyon eğitimleri)	10	10	10	10		9	7	10	10	8	9,50
3	Yetiştirme ve işbaşı eğitim programları	10	8	10	10		6		8	10	7	8,86
4	Liderlik ve yönetsel becerilerin geliştirilmesine yönelik programlar	10	8		10	8	7	9	7		7	8,43
5	Kişisel gelişim eğitimleri	5	9	10	10	9	5	9	9	5	9	7,89
6	İş performansını destekleyici işlerle ilgili (İK, finans, hukuk, pazarlama, satış, vb.) öğrenme ve gelişim programları	8	9	10	10		6		5		6	8,00
7	Şirket genelinde ya da işlere özgü kullanılan bilgi teknolojileri	8	7	10	10		3		10	5	7	7,57
8	Tüm şirket çalışanlarına-akademi kullanıcılarına yönelik tematik kültürel değişim ve dönüşüm programları	5	7	6	10	5	7	10	8	5	9	7,00
9	Üretim süreçlerinin kalite, maliyet, hız ve esneklik avantajları sağlayacak üretim tekniklerine yönelik eğitimler	1	9		10	3	7		6	10	7	6,57
10	Satış süreçleri ve etkinliğini geliştirmeye yönelik programlar	1	9	10	10		3		6		6	6,50
11	Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi uygulamalarına yönelik programlar	1	8	6	10	3	3		6		7	5,29
12	Diğer								10		1	10,00
	Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı	**11**	**11**	**9**	**11**	**5**	**11**	**5**	**12**	**7**	**12**	**12,17**

ŞA'de 5 ve 8 numaralı ifadelerin tüm akademilerin içerik alanı olarak seçtikleri görülmektedir. İçerik alanları düzeyinde örtüşme frekansı en düşük olan ifadeler ise 6 ve 10 numaraları ifadelerdir.

ŞA özelinde verilen cevaplar değerlendirildiğinde (Bkz. Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı); A, B, Ç, E ve G akademilerinin tüm ifadeleri içerik alanı olarak seçtiği görülmektedir. G akademisi diğer akademilerden farklı olarak "diğer" ifadesini seçmiş ve bu içerik alanları dışında akademilerinde yalın üretim modeli olduğunu söylemiştir. C akademisi on bir içerik alanını seçerken, H akademisi yedi, D ve F akademileri ise beş içerik alanını seçmişlerdir.

Akademilerin ifadelere vermiş oldukları önem derecesi ortalamaları ve sıralaması dikkate alındığında 9,63 puanla ilk sırada yer alan 1.ifadenin olduğunu görmekteyiz. Önem derecesi ortalamaları ve sıralamasında en düşük olan 5,29 puanla 11.ifade olduğunu görmekteyiz.

j. Akademide temel öğrenme ve gelişim stratejileri

Yöneltilen Soru (Soru No:20): *Akademinizin öğrenme ve gelişim stratejisi aşağıda yer alan temel öğrenme ve gelişim stratejilerinden hangisi-hangileriyle örtüşmektedir?*

ŞA'nin temel öğrenme ve gelişim stratejileriyle ilgili üç ifadene katılımcılara yöneltilmiş, katılımcıların kendi ŞA'nin tercihlerini belirleyerek bunların kendi akademilerinde ne derecede önem verildiği-öncelikli bir amaç olduğunu 1-10 arasında puanlar vererek değerlendirilmeleri istenmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.25 üzerinde sunulmuştur. Tablo yorumlanırken bulgular üç veri alanı üzerinden üretilmiştir. Bunlardan ilki her bir ifadenin kaç akademide bir içerik alanı olduğunun belirlenmesiyle ilgili "İfade Düzeyinde Örtüşme Frekansı" ve "ŞA Düzeyinde İfadelerin Örtüşme Frekansı", üçüncüsü ise her bir ifade de "Önem Derecesi Ortalaması" sıralamasıdır.

Tablo 3.25. ŞA'nin Temel Öğrenme ve Gelişim Stratejileri

Temel Öğrenme ve Gelişim Stratejileri	ŞA									Öğrenme ve Gelişim Stratejileri Düzeyinde Örtüşme Frekansı	Önem Derecesi Ortalama ve Sıralaması
	A	B	C	Ç	D	E	F	G	H		
1.Akademinizin öğrenme ve gelişim programları belirli bir içeriğin sınıf ya da elektronik ortamlarda öğretimine dayanır	10		10	10	9	6	9	10	8	8	8,66
2.Akademinizin öğrenme ve gelişim programları ilişkisel öğrenme süreçlerini kullanır, iş başında eğitim, mentörlük, koçluk, kıyaslama vb. yöntemleri kullanır.	10	10	10	10	3	6	6	10	10	9	7,85
3.Akademinizin deneyim öğrenme ve gelişim süreçlerini (rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, takım çalışmalarına katılımın sağlanması vb.) kullanır.	4	10	10	10		6		7	8	7	7
Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**3**	**9**	**3,12**

Tablodan da görülebileceği gibi ortak frekans sonucuna göre 2. ifade tüm ŞA'de ortak olarak seçilmiştir. Öğrenme ve gelişim stratejileri düzeyinde örtüşme frekansına baktığımızda en az seçilen ifadenin ise 3. ifade olduğu görülmektedir.

ŞA özelinde verilen cevaplar değerlendirildiğinde (Bkz. Şirket Düzeyinde Örtüşme Frekansı); temel öğrenme ve gelişim stratejilerinin hepsini A, C, Ç, E, G ve H akademileri öncelik olarak benimsemektedir. B, D ve F akademileri iki tanesini öncelik olarak göstermektedir. D ve F akademileri 1 ve 2.ifadeleri öncelik olarak gösterirken; B akademisi ise 2 ve 3. ifadeleri seçmiştir.

Akademilerin ifadelere vermiş oldukları önem derecesi ortalamaları ve sıralaması dikkate alındığında 8,66 puanla ilk sırada yer alan 1. ifadenin olduğu görmekteyiz. En düşük skora sahip olan 3.ifadedir.

k. Akademinin öğrenme ve gelişim alanlarıyla ilgili gündemi

Yöneltilen Soru (Soru No:20): *Akademinizin şu anda ve önümüzdeki 5 yıl içinde öğrenme ve gelişim alanları-içerikleriyle ilgili gündemi nedir bilgi verir misiniz?*

ŞA'nin şu anda ve önümüzdeki beş yıl içinde öğrenme ve gelişim alanları-içerikleriyle ilgili gündemini öğrenmek için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.26 üzerinde özet olarak gösterilmektedir.

Tablodan da görülebileceği gibi ŞA şu anda öğrenme ve gelişim alanları-içeriklerinde dijital ortamların ön plana çıkacağını söylenmektedir. Diğer öğrenme ve gelişim alanlarına baktığımızda şunlarla karşılaşmaktayız; koçluk, dijital yetkinlikler, üretim teknolojileri, yalın, yönetsel yetkinlikler, dil eğitimi. Gelecek beş yıl içerisinde dijitalleşmenin, e-öğrenmenin ön planda olacağını söylemektedirler. ŞA öğrenme ve gelişim alanlarında bunlar dışında; öğrenme çevikliği, takip mekanizmaları, kişisel öğrenme, networking, otonom, tersine mentörlük, inovasyon, simülasyon teknolojilerinin de ön plana çıkacağını söylemektedirler.

Tablo 3.26. ŞA'nin Öğrenme ve Gelişim Alanlarıyla İlgili Gündemi

ŞA	Şu andaki gündemi	Gelecek beş yıl içerisindeki gündemi
A	Dijital öğrenme	Öğrenme çevikliği Takip mekanizmaları Kişisel öğrenme
B	Koçluk Dijital Yetkinlikler Üretim Teknolojileri	Dijitalleşme Networking Otonom Motor Teknolojileri
C	Dijital trendleri hızlıca entegre etme Vitra learning Yapay zeka kullanarak rabotlar sayesinde iş süreçlerimizi kolaylaştırmak	Trendleri ve teknolojileri takip ederek bunları işimize uyarlamak
Ç	Liderlik becerileri ve yetkinlikleri geliştirme ve şirket prensiplerinin uygulanmasını yaygınlaştırma Mesleki uzmanlıkları geliştirme	Kurumsal Üniversiteleşme
D	Bu konular ile ilgili net bir planlama bulunmamaktadır.	E-learning metoduna ağırlık vermek
E	Cevap vermemiştir.	Cevap vermemiştir.
F	Online eğitimler	Tersine mentörlük, kurum içi koçluk gibi programları Kendi eğitimlerimizi kendimiz üretmek
G	Yalın Yönetsel Yetkinlikler İngilizce	İnovasyon Değişim
H	Simülatörler ve viar ortamı	Kendi viarımızı yazdırıyoruz. Simülasyon teknolojileri

3.5.7. Şirket Akademileri'nin Akademi Faaliyetlerinin Operasyonel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında katılımcılara üç soru yönelmiştir. İlk soru akademinin kullandığı teknolojileri öğrenmek için hazırlanmıştır. İlk soru altında dört tane alt sorular bulunmaktadır. İkinci soru akademinin finansal kaynaklarını öğrenmek için oluşturulmuştur. Üçüncü soru ise akademinin şu anda ve önümüzdeki beş yıl içerisinde operasyonel süreçleriyle ilgili gündemini öğrenmek için oluşturulmuştur.

Yöneltilen Sorular (22-24)

22. Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinizle ilgili Akademinin kullandığı teknolojiler hakkında bilgi verir misiniz?

a. Bir öğrenme yönetim sistemine (LMS) sahip misiniz?

b. Sahip değilseniz, Akademi operasyonlarını nasıl takip etmekte ve değerlendirmektesiniz?

c. Sahipseniz bu sistem sizin geliştirdiğiniz bir sistem midir yoksa dışarıdan satın alınan bir program mıdır?

d. Akademi çalışanlarına uzaktan eğitim imkanları sunmakta mıdır? Bunlar hakkında bilgi verir misiniz?

23. Akademinizin finansal kaynakları nelerdir?

24. Akademinizin şu anda ve önümüzdeki 5 yıl içinde operasyonel süreçleriyle ilgili gündemi hakkında bilgi verir misiniz?

ŞA'nin öğrenme ve gelişim faaliyetlerin kullandığı teknolojilerle ilgili soru sorulmuştur. Öğrenme yönetim sistemine (LMS) sahip olup olmadıkları, sahiplerse kendilerinin geliştirdiği bir sistem mi yoksa dışarıdan satın mı alınmış ve son olarak akademi çalışanlarına uzaktan eğitim imkânı sunuyor mu bunları öğrenmek için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.27 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Tabloya baktığımızda araştırmaya katılan bütün şirketin bir öğrenme yönetim sistemine (LMS) sahip olduğunu görmekteyiz. A, C, Ç, D ve E akademileri sistemi dışarıdan satın aldıklarını söylemişlerdir. H akademisi ise programı satın almayıp

kiraladıklarını söylemiştir. B akademisi programı ortak olarak geliştirdiklerini söylerken; F akademisi programı bir tedarikçi firmadan dış bir partnerle geliştirdiklerini söylemektedir. G akademisi ise diğer akademilerden farklı olarak kendilerinin geliştirdiği bir program olduğunu dile getirmiştir. A, B, C, D, E, F ve H akademileri akademi çalışanlarına uzaktan eğitim imkânı sunmaktadırlar. Fakat G akademisi böyle bir imkân sunmamaktadır.

ŞA'nin finansal kaynaklarıyla ilgili dört ifade katılımcılara yöneltilmiş, katılımcıların kendi ŞA'nin tercihlerini belirlemeleri istenmiştir. Bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.28 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

ŞA'nin şu anda ve önümüzdeki beş yıl içinde operasyonel süreçleriyle ilgili gündemi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken akademi süreçlerini öğrenmek için sorulan bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki Tablo 3.29 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

ŞA operasyonel süreçlerin şu andaki gündemiyle ilgili daha çok eğitimlerin artık online platforma taşınacağını söylemektedirler. Operasyonel süreçlerinde H akademisi farklı olarak artık içerik, anlatım ve ölçmeye odaklandıklarını söylemektedir.

Gelecek beş yıl içerisinde artık sınıf ortamının kalmayacağını, yapay zekaların devreye gireceğini, gelişen teknolojiyle beraber daha online platformlar olacağını, birçok işin daha pratik ve hızlı gerçekleşeceğini söylemektedirler. H akademisi diğerlerinden farklı olarak iş birliklerinin de gündemde olacağını söylemektedir.

Tablo 3.27. ŞA'nin ÖYS ve Uzaktan Eğitim İmkanları

ŞA	Öğrenme yönetim sistemine (LMS) sahip misiniz?	Sahipseniz bu sistem sizin geliştirdiğiniz bir sistem mi,yoksa dışarıdan satın alınan bir program mı?	Akademi çalışanlarına uzaktan eğitim imkanı sunmakta mıdır?
A	Evet. E-nokta sistemi kullanılıyoruz.	E-noktanın geliştirdiği bir sistemdir.	Sunmaktadır. %55+ E-noktanın mobilini kullanıyoruz. Nerede neye ihtiyacınız varsa ona ulaşmanızı sağlayacak alt yapılar peşindeyiz. Türkiye'nin en dijital akademisiyiz.
B	Evet.	Ortak geliştirildi.	Teknik, kişisel gelişim, liderlik, konularında imkanlar sunuyoruz. Video ve e-eğitim sistemlerine sahibiz.
C	Evet.	Outsourced	Evet. Sanal sınıf kullanıyoruz. Birçok eğitimi bu uygulamayla yapıyoruz. Her şey canlı, hocaya soru sorup konuşabiliyorlar.
Ç	Evet	Dışarıdan satın alınan bir programdır.	Evet. 14 Kişi çalışmaktadır. Mağazalarımızdaki çalışanlara e-learning eğitimler sunuyoruz.
D	Evet.	Dışarıdan satın alınmış bir program kullanmaktayız.	LMS modülü ile çalışanlarımıza uzaktan eğitim imkanları sunmaya başladık. 2019 yılındaki eğitimleri bir programında bu modülü kullanarak uzaktan eğitim verdik. Online eğitimler üzerinden bu deneyimi gerçekleştirdik.
E	E-nokta sistemi kullanılmaktadır.	Dışarıdan satın alınmış bir sistemdir.	LMS üzerinde kişisel gelişim ve liderlik eğitimleri verilmektedir.
F	Evet.	Bir tedarikçi firmadan dış bir partnerle çalışıyoruz.	Evet sunuyoruz aslında. Kendi ürettiğimiz eğitimler var dışarıdan çalışanlara almış olduğumuz eğitimler var. Bunları aktif olarak kullanıyoruz sistemde.
G	Evet.	QDMS eğitim programını geliştirdik.	Hayır sunmuyoruz.
H	Evet.	Dışarıdan kiraladık.	Akademi çalışanları diye baktığımızda evet. Ama bunun altındaki gizli gündem aslında akademi çalışanlarının eğitim gelişim yetkinlikleri için eğitim faaliyetleri sunuyor musunuz dese hayır. İkisi birbirinden farklı bizde. Ama kendi akademim altında çalışanlara sunuyoruz. Çünkü onlarda operasyonel konularda eğitim almak zorundalar.

Tablo 3.28. ŞA'nin Finansal Kaynakları

Finansal Kaynaklar	ŞA								
	A	B	C	Ç	D	E	F	G	H
1.Şirket bütçesinde akademi faaliyetleri için özel bir bütçe oluşturulmaktadır.		√	√	√		√		√	√
2.Akademi bütçesi insan kaynakları bütçesi altında yer almaktadır.	√	√			√		√		
3.Akademi bütçesi şirketin eğitim bütçesi altında bu bütçede yer alan bir bütçe kalemidir.		√			√	√			√
4Akademi faaliyetlerinin finansmanı, şirketin bölüm bütçeleri ya da akademinin hizmet verdiği dış müşterilerden sağlanır.			√						√

Tablo 3.29. ŞA'nin Operasyonel Süreçleriyle İlgili Gündemi

ŞA	Şu andaki gündemi	Gelecek beş yıl içerisindeki gündemi
A	Online olarak kimin ne tükettiğini takip edebileceğiz alt yapılara geçmek	Operasyonel süreçlerde sınıf diye bir şey kalmayacak.
B	Cevap vermemiştir.	Cevap vermemiştir.
C	Vaktimizi alan işleri teknik altyapıları kullanarak minimize etmek	Yapay zekâ kullanımı
Ç	Yalın yönetim felsefesi ve aile kültürü benimsemiş bir şirket organizasyonu olarak, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını faaliyetlerimizin odağında tutuyoruz.	Yalın yönetim felsefesi ve agile kültürü benimsemiş bir şirket organizasyonu olarak, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını faaliyetlerimizin odağında tutuyoruz.
D	Bu konular ile ilgili net bir planlama bulunmamaktadır.	Bu konular ile ilgili net bir planlama bulunmamaktadır.
E	Cevap vermemiştir.	Cevap vermemiştir.
F	Sınıf içi eğitimler, online kayıt online eğitim yönetim sistemi	Yapay zekalar
G	Cevap vermemiştir.	Cevap vermemiştir.
H	Üç şeye odaklandık: içerik, aktarım, ölçme	Teknoloji, içerik, aktarım, ölçme, iş birlikleri

3.5.8. Şirket Akademileri'nin İş Ortaklarıyla İlgili Bulgular

Bu başlık altında katılımcılara dokuz soru yönelmiştir. İlk soru akademinin üniversitelerle iş ortaklıklarını, ikinci soru öğrenme ve gelişim süreçlerinde dış tedarikçilerden faydalanıp faydalanmadığını, üçüncü soru bölümler ve çalışanlarla iş birliği geliştirmeyle, dördüncü soru İKY fonksiyonuyla arasındaki ilişkiyi, beşinci soru tedarikçileriyle iş ortaklıklarını, altıncı soru müşterileriyle iş ortaklıklarını, yedinci soru sivil toplum, kamu kuruluş ile iş birliklerini, sekizinci soru öncelikli paydaş grubunu ve son soru akademilerin önümüzdeki beş yıl içerisinde hangi paydaş grubuyla daha çok iş ortaklığı yapacağını öğrenmek için oluşturulmuştur.

Yöneltilen Sorular (25-33)

25. Akademinizin üniversitelerle iş ortaklıkları-iş birliktelikleri var mıdır? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

26. Akademinizin öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili dış kaynak-tedarikçilerden faydalanıyor mu? Faydalanıyorsa iş birliği alanları hakkında bilgi verir misiniz?

27. Akademi faaliyetlerinizi gerçekleştirirken şirketinizde yer alan bölümler ve çalışanlarla nasıl iş birliktelikleri geliştirmektesiniz? Bunlar hakkında bilgiler verir misiniz?

28. Akademi ve şirketinizin insan kaynakları yönetimi fonksiyonu arasındaki ilişkiler hakkında neler söyleyebilirsiniz?

29. Akademi faaliyetlerinde şirketin tedarikçileriyle iş ortaklıkları-iş birliktelikleri geliştirmekte midir? Bunların kapsam ve içerikleri hakkında bilgi verir misiniz?

30. Akademinizin şirketin müşterileriyle iş birliktelikleri ya da onlara yönelik hizmetleri var mıdır? Bunlar hakkında bilgiler verir misiniz?

31. Akademi faaliyetlerinde sivil toplum, kamu kuruluşları gibi diğer paydaşlarla iş birliktelikleri yapmakta mıdır, bunlar hakkında bilgi verir misiniz?

32. Şu anda akademinizin önceliği hangi paydaş gruplarında daha önemli?

33. Sizce önümüzdeki beş yıl içerisinde akademiler hangi paydaş gruplarıyla daha çok iş ortaklığı-iç birliği içinde olacaklar, önem verecekler? Akademinizin bu bağlamda stratejisi hakkında ne söyle bilirsiniz?

ŞA'nin üniversitelerle iş ortaklıkları- iş birliktelikleri ile ilgili bilgiler Tablo 3.30 üzerinde gösterilmektedir. Araştırmaya kapsamında ŞA'den G akademisi hariç diğer tüm şirketler çalışanlarının gelişmesi için üniversitelerle iş ortaklıkları- iş birlikleri yapmaktadırlar. Bu iş ortaklıkları- iş birlikleri sayesinde MBA programları bulunmakta ve bu program çerçevesinde dersler şirketlerde verilmektedir. Bunlar dışında müşterilerle iş ortaklığı- iş birliği ŞA'ne Ar-Ge personeli yetiştirme programı, part-time öğrenci alarak süreçlere dahil etmek, uzun dönemli staj uygulamaları, indirim anlaşmaları da sağlamaktadır.

ŞA'ne yöneltilen öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili dış kaynak-tedarikçilerden faydalanıp faydalanmadığını öğrenmek için sorulan (soru 26) soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplarla ilgiler bulgular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- ŞA öğrenme ve gelişim süreçlerinde dış kaynaklardan faydalanmakta
- Liderlik ve davranışsal eğitim
- Kişisel gelişim eğitimleri
- Davranışsal eğitimler
- Liderlik gelişim programları
- Global trendler
- Danışmanlık hizmetleri vb. alanlarda iş birliği içerisindedirler.

ŞA faaliyetlerini gerçekleştirirken şirketinde yer alan bölümler ve çalışanlarla nasıl bir iş birliği geliştirdiklerini öğrenmek için sorulan (soru 27) bu soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- İç eğitmenler ile iş birliktelikleri geliştirme
- Entegre halinde bölümler ve çalışanlarla sürekli bir araya gelerek çalışma
- Gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, tasarlanması ve uygulanması konularında iş birliktelikleri

- Akademi faaliyetleri için gerekli olan ihtiyaçların analizinde bölüm yöneticiler ile görüşmeler
- Ar-Ge ve üretim birimlerden destek alma
- Birlikte projeler yapma

Akademilere yöneltilen 28.soruya verdikleri cevaplar doğrultusunda çıkan sonuçlara göre araştırmaya katılan tüm ŞA, insan kaynakları fonksiyonu ile arasında iş birliği olduğu söylemiştir. İnsan kaynakları ile birçok konuda koordineli çalıştıklarını, geribildirimler aldıklarını, ortak projeler geliştirdiklerini söylemektedirler. D ve E akademileri akademi ve insan kaynakları süreçlerinde eğitim ve gelişimin iç içe olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan ŞA'ne yöneltilen 29,30 ve 31.sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.31 üzerinde özet olarak sunulmuştur.

Bu kısımda katılımcılara yöneltilen son soru akademilerin şu anda ve gelecek beş yıl içerisinde hangi paydaş gruplarına öncelik vereceğidir. Verilen yanıtlar Tablo 3.32 üzerinde sunulmuştur. Çıkan sonuçlar doğrultusunda;

ŞA daha çok çalışanlarını öncelikli paydaş grubu olarak söylemişlerdir. D akademisi özellikle beyaz yakalı çalışanlarının öncelikli olduğunu söylerken, E akademisi ise mavi yakalı çalışanlarının öncelikli paydaş grupları olduklarını söylemiştir. Araştırmaya katılan ŞA'den sadece F akademisi farklı bir yaklaşımda bulunmuş ve öncelikli paydaş grubunun müşteri noktasında olan, merakı olan bütün insanların olduğunu söylemiştir.

ŞA'ne gelecekte akademilerin hangi paydaş gruplarına daha çok ağırlık vereceğini sorduğumuzda akademilerin öncelikli paydaş gruplarından farklı yanıtlar verdiklerini görmekteyiz. Sadece A akademisi yine çalışanlara daha çok ağırlık verileceği görüşündedir. C akademisi tüm paydaşlarına, E akademisi gelecekte akademilerin tedarikçiler ve iş ortaklarına, F akademisi iç müşterinin dışında dış müşteriye de, G akademisi iç paydaşların yanı sıra dış paydaşlara da ve H akademisi ise iç eğitmenlik desteği gibi hizmetlerin artacağını söylemektedir.

Tablo 3.30. ŞA'nin Üniversitelerle İş Ortaklıkları- İş Birliktelikleri

ŞA	Cevaplar
A	2 üniversite ile iş ortaklığımız var. Sabancı Üniversitesi MBA ve BAU Kurumsal MBA. BAU ile yapılan programda dersler akademide gerçekleşiyor. 10 derslik bir program. 8 derse dışarıdan hocalar geliyor. 2 tane dersi biz veriyoruz.
B	Ar-Ge personeli yetiştirme programında Uludağ Üniversitesi ile çalışıyoruz. Onun dışında staj protokollerimiz var.
C	Sabancı Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile var. Sabancı Üniversitesi ile bayilerimizin mini MBA, Boğaziçi Üniversitesi ile de yine bayilere yönelik MBA programı var aynı zamanda onların programlarını alıp bize motifiye ediyoruz.
Ç	Mesleki anlamda çalışanlarımızın gelişmesi için hem ulusal hem de uluslararası platformunda Üniversite iş birliktelikleri yapılmaktadır. Özellikle derinlemesine uzmanlık gerektiren konularda hem literatür teorik bilgi hem de saha deneyimleri olan öğretim üyeleriyle çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalara örnekler; Müşteri iç görülerini anlamak üzerine Sabancı Üniversitesi ve Koç Üniversitesi ortak müfredatlar geliştirilmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi Tekstil Mühendisliği ve İşletme Bölümü ortaklığında 3 dönemli Buying Eğitim ve Gelişim Sertifikası programı düzenlenmiştir. Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi ile Tasarımcılarımızın ve Üründen sorumlu ekiplerimize Algı ve Tasarımsal Algı eğitimleri verilmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi ile ayakkabı alanında derinleşmek üzerine ayakkabı tarihi eğitimleri verilmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi ile Yalın Üretim ve Tedarik Zinciri Yönetimi eğitimleri planlanmaktadır. Oklahoma State University'den öğretim üyeleriyle yapay zekâ ve büyük veri yönetimi konularında ortak çalışmalar yürütülmektedir.
D	Üniversiteler ile iş birliktelikleri yapılmaktadır. Bazı teknik eğitimleri akademi bünyesinde görüşüp eğitim tasarımları yapmaya çalışıyoruz. Firma içerisinde yeterli teknik yeterliliğimiz yok ise üniversiteler ile çalışıyoruz. Öğrencileri part-time olarak süreçlerimize dahil ediyoruz. Bu sene bu çalışmayı akademide de başlattık.
E	Çanakkale 18 Mart üniversitesi ile yapmış olduğu üniversite sanayi işbirliği protokolü bulunmaktadır. Protokol çerçevesinde MBA programı, uzun dönem staj uygulamaları bulunmaktadır. MBA programı dersleri şirketimizde verilmektedir.
F	Üniversite iş birliklerimizde belli üniversitelerle belli oranlarda indirim anlaşmaları yapıyoruz.
G	Hayır yok.
H	Var. Her ülkenin kendi içinde var. Türkiye'de bu bahsettiğimiz iki aylık süreci minimize etmek için üniversiteler çalışmalar yapıyor.

Tablo 3.31. ŞA'nin Tedarikçileriyle, Müşterileriyle, Sivil Toplum-Kamu Kuruluşlarıyla İş Birliktelikleri

ŞA	Tedarikçileriyle İş Birliktelikleri	Müşterileriyle İş Birliktelikleri	Sivil Toplum-Kamu Kuruluşlarıyla İş Birliktelikleri
A	Türkiye'de dijital olan bütün tedarikçilerle iş ortaklıklarımız var	Yok.	Yer sağlayıcı ve içerik sağlayıcı olarak destek vermekteyiz.
B	Eğitim programlarını ortak ihtiyaca göre tasarlayıp yayınlanıyor.	Hazırladığımız video kaynaklar müşteriler ile buluşuyor. Sürüş teknikleri ve otomotiv teknolojileri alanın da eğitimler veriliyor. Fabrika gezileri düzenleniyor.	Nilüfer Koç Ortaokulu; Tofaş tarafından öğretmen, öğrenci gelişimine ve okulun gelişim amaçlı fiziki ihtiyaçlarına yönelik çalışmaları yürütmektedir. Tofaş Fen Lisesi; Tofaş tarafından öğretmen, öğrenci gelişimine ve okulun gelişim amaçlı fiziki ihtiyaçlarına yönelik destekler sürmekte ayrıca başarılı öğrencilere üniversite eğitimleri boyunca karşılıksız burs verilmektedir. Fiat Laboratuvarları; öğrencilerine, öğrenim hayatları boyunca bulundukları illerdeki staj yapma imkânı sağlanarak, aldıkları teorik eğitimi en kısa zaman içerisinde pratiğe çevirmeleri hedefleniyor. Arge Mühendisi yetiştirme programı, Koç Üniversitesi ile satış akademisi projelerini devreye aldık
C	İhtiyaca göre yapmaktayız.	Evet yapıyoruz.	Çok fazla sayıda var. Bizim sektörümüzle ilgili endüstri meslek liselerine, meslek yüksekokullarına hem öğrenci hem öğretmenlere eğitimler veriyoruz, kadın istihdam sayısını arttırmak için lastik ustalığını kadınlara öğretiyoruz.
Ç	Yeni üreticilerine üründe (kumaş ve konfeksiyon) kalite seviyesini arttırıcı mesleki eğitimler verilmektedir. Ekolojik eğitimler ve denetimler gerçekleştirmektedir.Yine verimliliği arttırıcı kalite ve inspection eğitimleri verilmektedir. Son olarak üreticilerde israfı azaltmak için Yalın Üretim Metodolojisi ile verimliliği arttırıcı Yalın eğitimler verilmektedir.	Müşterilerde satı aldıkları ürünlerin bakım ve temizliğinde farkındalık yaratmak için ürün bakım dokümanlarını hem web üzerinden hem de bilgilendirici prospektüslerle paylaşımlarda bulunulmuştur.	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, İstanbul Hazır Giyim İhracatçıları Birliği, Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği ve Tirko Sanayacileri (TRİSAD) Dernekleriyle çalışanlarımızın mesleki konularda derinlemesine uzmanlık edindiği mesleki eğitimler organize edilmiştir. Ayrıca Meslek Lisesi Öğretmenlerine koçvari öğretmenlik eğitimler verilmiştir.

Tablo 3.31'in devamı

ŞA	Tedarikçileriyle İş Birliktelikleri	Müşterileriyle İş Birliktelikleri	Sivil Toplum-Kamu Kuruluşlarıyla İş Birliktelikleri
D	Şirket tedarikçileri ile ilgili bir çalışma yapılmamaktadır.	Şirket tedarikçileri ile müşterilerimiz ile iş birliğimiz ya da onlara yönelik çalışmalarımız şu anda bulunmamaktadır.	Sivil toplum ya da kamu kuruluşları ile bir çalışma şu anda bulunmamaktadır.
E	Cevap vermemiştir.	Henüz yok ama hedefimizde bayi çalışanları da yer almaktadır.	Mesleki yeterlilik belgeleri alınması sürecinde Halk eğitim ile çalışılmıştır.
F	Tedarikçilerle geliştirmiş olduğumuz şu an bir iş birliğimiz yok.	İştirak olan ya da bazı noktalarda bazı teknik uzmanlıklarımızı dışarıda farklı alanlarda eğitim olarak sunuyoruz. Bizim müşterimiz olan firmaların eğitim ihtiyaçlarını çıkarsa ve o eğitim ihtiyaçları ile ilgili bizim elimizde bir knowhow varsa onlara destek olmak ve iletişim ve iş birliği kurma noktamız var.	Yok.
G	Evet onların sosyal uygunluk ve kalite gelişimine yönelik eğitim organize ediyor.	Ortak eğitim programlarımız var.	Mor Salkım Kadın Danışma ve Dayanışma ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ana Baba Okulu
H	Tedarikçilerimizle birlikte Viar geliştiriyoruz.	Bizim müşterimiz havayollarıdır. Onlara eğitim verebiliyoruz ya da onların eğitimlerini alabiliyoruz.	Var. Bizim desteklediğimiz okullar var, üniversiteleri destekliyoruz. Öğretmen gönderiyoruz havacılık okullarına. STK tarafında desteklediğimiz bir yer yok.

Tablo 3.32. ŞA'nin Öncelikli Paydaş Grupları

ŞA	Şu andaki öncelikli paydaş grubu	Önümüzdeki beş yıl içerisindeki öncelikli paydaş grubu
A	Tedarikçilerimizle ortak bir şekilde çalışanlarımızla ilgileniyoruz.	Gene aynı stepte gideceğimizi söyleyebilirim.
B	Cevap vermemiştir.	Cevap vermemiştir.
C	Bayilerimiz ve çalışanlarımız.	Tüm paydaşlarımızla.
Ç	Ürün Yönetimi, Buying, Planlama, Store Merchandiser, Sourcing, Giysi Teknolojisi, IT, E-Ticaret (PBPAD)	Akademi olarak uygulamalı Vakıf Üniversitesi olmayı hedeflediğimizden gelecekte Ulusal ve Uluslararası Üniversiteler, Sivil Toplum Kuruluşları ve konu uzmanı firmalar ile ortak faaliyetlerimizi yürütmeye devam edeceğiz.
D	Şu anda ağırlıklı olarak kendi çalışanlarımız üzerinde çalışmalar önemlidir. Özellikle de beyaz yaka çalışanlar üzerinde çalışmalar yoğun olarak gerçekleştirilmektedir.	Cevap vermemiştir.
E	Mavi yaka çalışanlarımız	Tedarikçiler ve iş ortaklarımıza öncelik verilecektir.
F	Müşteri noktasında olan herkes. Burada bir daha önemli gelişime ihtiyacı olan ve kendini geliştirmeye merakı olan bütün insanlar.	İç müşterinin dışında dış müşteriye de ağırlık verilecektir.
G	Çalışanlar	İç paydaşların yanı sıra dış paydaşlara da ağırlık verilecek.
H	Çalışanlar	İç eğitmenlerin dışarıya ihale edilmesiyle birisi benim iç eğitmenlerimi yönetip bana iç eğitmenlik desteği verebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

ŞA şirketlerin öğrenme ve gelişim süreçlerini daha etkili, daha verimli ve daha etkin bir şekilde yönetmeleri için geliştirdikleri stratejik bir iş ortağıdır. Gelecek odaklı yapısı, şirketin stratejik açılımlarıyla anlamdırılan faaliyetleri, öğrenme ve gelişim süreçleri hakkında nitelikli profesyonelleri, şirket içi ve dışında birlikte çalışmayı esas alan kodları ve hedef kitlelerinin öğrenme ve gelişim süreçlerini şirkete ve onlara özgün bir şekilde alternatif öğrenme ve gelişim yöntemlerini kullanarak sunan ve tüm özellikleri nedeniyle bugün değişim ve gelişimin en önemli stratejik organizasyonel stratejik iş birimleri faliyetlerinde şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu tezde İstanbul, Bursa ve Çanakkale'de faaliyet gösteren büyük ölçekli dokuz şirketin Şirket Akademileri; organizasyon yapıları ve işleyişleri değerlendirerek nasıl yönetildikleri analiz edilmiş ve Şirket Akademileri üzerine gelecekte yapılacak akademik çalışmalar ve ŞA'lerine sahip şirketler ve uygulamacıları için bir kıyaslama zemini oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tezin araştırma kısmında ŞA'nin organizasyon yapısı ve işleyişini analiz etmek için farklı kaynaklardan elde edilen bir soru formu oluşturulmuştur. Sorular halen devam etmekte olan ve tezin danışmanı tarafından geliştirilmekte olan ŞA'nin organizasasyonel analizi ve faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir çalışmanın modeli temel alınarak kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyon çerçevesinde araştırmanın nihai bulguları aşağıda özet olarak sunulmuştur.

ŞA'inin kuruluş nedenleri, amaç ve hedefleriyle uygulama stratejilerinin büyük ölçüde benzer oldukları tespit edilmiştir. ŞA'nin varlık nedenleri ve stratejilerindeki en önemli dört nedenin önem sıralamasına göre "Eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin kalitesini, çeşitliliğini, sayısını ve iş sonuçlarına olan katkısını arttırmak", "Çalışanların işe uygunluk gereksinimlerini (yasal zorunluluklar, kalifikasyon, sertifikasyon, pozisyon bazlı matrisleri gerekleri) karşılamak", "Yönetici ve çalışanların liderlik ve yönetsel becerilerinin geliştirilmek" ve "Öğrenen bir organizasyon olmak" için olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ŞA'nin öğrenme ve gelişim operasyonlarını mükemmelleştirmeye çalışan, süreçlerin ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamayak yönelik bir misyonla faaliyetlerini yürüttüğünü göstermektedir.

ŞA'nin kimlere hizmet sunduğuyla ilgili bulgular ŞA'nin sadece kendi çalışanlarına değil müşteri ve tedarikçilerinin öğrenme ve gelşim süreçlerine ilişkin bir çaba içerisinde olduklarını göstermektedir. Akademilerin hedef kitleleri çalışan grupları açısından değerlendirildiğinde önceliğin yönetsel pozisyonlarda olan ya da bu pozisyonlar için gelişim sürecinde olan çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda mavi yakalı çalışanlar ve şirketlerin üst düzey yöneticilerine yönelik ilginin göreceli olarak düşük olması Akademiler için bir iyileştirme alanını gözler önüne sermektedir.

ŞA'nin kuruluş ve gelişim süreçlerini ivmelendiren kritik olaylar Akademinin hedef kitlelerine yönelik yürüttüğü geniş kapsamlı eğitim programları, e-öğrenme ve öğrenme ve gelişim süreçlerinde dijitalleşme çalışmaları, şirketin genel organizasyonel yapısında merkezileşme, eğitim programlarının tasarımı süreçlerinde uzman çalışanların Akademi bünyesine katılmaları ve sayısal anlamda bu nitelikteki çalışanların sayısında artış, iç eğitmenlik sistematiklerinin geliştirilmesi ve iç eğitmen sayısının artışı, eğitimler-eğitimcilerin sertifikasyonları, eğitim programlarla ilgili uluslararası ödüllendirme süreçlerine dahil olma, Akademi süreçlerinde görev alan çalışanların güçlendirilmesine yönelik yapılan çalışmaların ŞA'ni daha etkili, verimli ve etkin kılan unsurların başında olduklarını göstermektedir.

İncelenen ŞA yarısı beş yılın altında, yarısı ise beş ila on yıl arasında bir geçmişe sahiptir. Beş yılın üzerindeki bir firma hariç tüm firmalar Akademi gelişim evreleri içinde yer alan "Uzamanlık Aşaması"da, diğer şirketlerin üçü "operasyonel Aşama" ve ikisi de Akademilerini Büyüyerek Gelişim Aşamasında görmektedirler. Bu durum ŞA'nin beş yıl içerisinde uzmanlık aşamasına gelebildiklerini göstermektedir.

Şirket Akademilerinin organizasyonel yapısı ve işleyişine yönelik ilk tercihi, şirketin öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde tüm yetki sorumlulukların Akademiye ait olmasıdır. İncelenen şirketlerin altısı Akademilerinin organizasyon yapılarının "Merkezi Yapı" olarak belirtmiş ve diğer akademilerinde bu çizgiye gelmek istedikleri görülmüştür. Akademilerin yönetiminin şirketin organizasyon yapısı içinde yarısının üst düzey diğer yarısının ise orta düzeyde konumlanmış ve iki akademi dışında tüm akademiler İnsan Kaynakları Fonksiyonu içinde bir alt birim oldukları görülmüştür. Akademilerin kendi organizasyon yapılarında ağırlıklı olarak fonksiyonel bir yapı oluşturdukları ve hiyararşiden kaçınan, proje bazlı bir yönetsel işleyişi tercih ettikleri görülmektedir. Bu sayede diğer bölüm ve eğitim paydaşlarıyla katılımcılığı esas alan daha etkili, verimli ve

etkin bir Akademilerin yönetilmeye çalışıldığı tespit edilmiştir. Akademilerin fonksiyonel esaslı organizasyonel yapılarında gelişim, e-öğrenme ve öğrenme yönetim sistemleri, eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi ve iç eğitmenlik olmak üzere dört temel işlevin olduğu ve bu bağlamda Akademi Organizasyonlarının yürütülmeye çalışıldığı görülmüştür. Tüm bu ortak noktalara rağmen Akademilerin Organizasyon Şemalarında iç eğitmenlik sistematikleriyle ilgili uygulamalar, Akademinin eğitim faaliyetleriyle ilgili odaklandığı programlar, E-öğrenme ve öğrenme yönetim sistemi kullanım düzeyleri, şirket faaliyetlerinin yürütüldüğü lokasyon çeşitliliğinin farklılaşmalara neden olduğu tespit edilmiştir. Akademilerin uzun, orta ve kısa vade de organizasyonel yapıları ve işleyişiyle ilgili stratejileri; faaliyet alanlarındaki çeşitliliği arttırma, Akademi süreçlerinde dijitalleşme ve tedarikçilere yönelik faaliyetlerin yaygınlaşması olduğu görülmektedir. Bu durum daha önce belirtilen organizasyon yapısındaki fonksiyonel yapının korunacağına işaret etmektedir.

Akademilerin organizasyonel yapıları ve işleyişiyle ilgili sorunlu alanlarda Akademi temsilcilerinin daha çok Akademi faaliyetlerin sonuçları-etkinliği açısından konuyu ele aldıkları görülmüştür. Bu çerçevede eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, tasarımı, dış tedarikçilerle yoğun olarak çalışılması ve Akademi faaliyetleriyle ilgili paydaşlarla etkileşimin istenilen seviyede gerçekleştirilemeyişi sorunların temel nedenleri olarak görülmektedir.

Akademilerin yukarıda belirtilen sorunları yaşamaması ve daha başarılı olması açısından organizasyonel yapı ve işleyişinde en önemli noktalar aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- Üst yönetimin Akademi faaliyetleri ve gelişimi için yönetsel ve finansal süreçlerine destek vermesi
- Stratejik öncelikler doğrultusunda akademi programlarının yönetilmesi,
- Eğitim ihtiyaçlarını sürekli değerlendirildiği, sadece kişisel geribildirimlere dayalı bir belirleme sürecinden, çok geribildirimi esas alan ve iş sonuçlarıyla ilişkilendirilen süreçlerin oluşturulması,
- Akademi faaliyetlerinde paydaşlarla ilişkilerin ve Akademi süreçlerine katılımları ve katkılarının arttırılması,

- Akademi çalışanlarının ve iç eğitmenlerin yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaları ve performans gelişimlerinin desteklenmesi
- Akademi faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik bir sistematiğin geliştirilmesi,
- Akademi programlarının sürdürülebilirliğinin sağlaması,
- E-öğrenme ve öğrenme ve gelişim sistemlerinin dijitalleştirilmesi.

ŞA'i eğitim ihtiyaçlarını belirlerken ağırlıklı olarak çalışanların geribildirimlerini dikkate almaktadırlar. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel sorumluluğun Akademilerde olduğu belirtilsede bu süreçlerde çalışanların yöneticilerinin daha etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca üst yönetimin stratejik açılımları çerçevesinde çalışanların eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili görüşleri Akademi tarafından öncelikli eğitim ihtiyacı olarak algılanmaktadır. Eğitim tasarımları konusunda Akademi bünyesinde öğrenme ve gelişim bölümü ya da uzmanları olan akademilerin eğitim tasarım süreçlerini bu görevliler üzerinden yönetmektidirler. Bu görevin olmadığı Akademiler eğitim programlarının tasarımında dış kaynakları kullanmaktadır. Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonunda Akademiler hedef kitlenin iş takvimlerini dikkate alarak ve eğitim organizasyonlarıda kendisi yapmaktadır.

Akademilerin ölçme değerlendirme süreçlerinde, sistem düzeyinde değil ağırlıklı olarak eğitim programlarının etkinliğini ölçümledikleri görülmektedir. Tüm Akademiler eğitim programlarından memnuniyeti ölçümlerken diğer etkinlik ölçüm aşamalarını her eğitim için yapmamaktadır.

Akademilerin iç eğitmen uygulamalarında ortak bir strateji olmadığı, iç eğitmenlerin önemli görülmesine karşın iç eğitmenlerin seçimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi vb. süreçlerle ilgili bir sistematik yapının olmadığı görülmüştür.

Tüm şirketlerin Akademi faaliyetlerinde bir dijitalleşme süreci içerisinde oldukları ve öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili özel eğitim ortamları olduğu görülmüştür.

ŞA'nin öğrenme ve gelişim stratejileri yöntemsel olarak değerlendirildiğinde formal eğitim süreçlerinin önde olduğu sonrasında sırasıyla ilişkisel ve deneyimsel öğrenme süreçlerinin geldiği görülmüştür. Şirket akademilerinin gündemiyle ilgili konulara bakıldığında deneyimsel öğrenme süreçlerinin daha da öne çıkacağı görülmektedir. Bunun yanında ŞA gelecekte yıllarda dijitalleşme ve e-öğrenmenin de öne çıkacağı görülmektedir.

ŞA'nin iş ortaklıklarına bakıldığında üniversite- sanayi iş birlikteliklerinin gelişeceği görülmektedir.

Tezin bulguları ışığında sonuç olarak ŞA'nin önümüzdeki yıllarda stratejik bir ortak olarak daha etkin kullanılacağı ve sayılarının artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda akademik çalışmalar için şunlar önerilmektedir:

1. ŞA'nin organizasyon yapısı, işleyişi üzerine yapılmış olan çalışmada analiz için oluşturulmuş olan soru formundaki ana başlıklar ve alt başlıklar ŞA üzerine araştırma yapılabilecek alanları sunmuştur. Bu alanlardan birkaçını söyleyecek olursak:

- ŞA'nin kendisini ve faaliyetlerinin tanımlayan vizyon, misyon gibi ifadelerin incelenmesi,
- ŞA'nin hedef kitleleri üzerinde çalışmalar yapılması,
- ŞA'nin akademi gelişim düzeylerinin incelenmesi,
- ŞA'nin öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin incelenmesi,
- ŞA'nin üniversitelerle, dış tedarikçileriyle, müşterileriyle iş ortaklıklarının ayrı olarak incelenmesi vb. soru formunda yer alan her bir başlık araştırma yapılabilecek alanları göstermektedir. Bu bağlamda bu alanlardaki çalışmaların sayısı arttırılmalıdır.

2. Türkiye'de ŞA sayısı ve özelliklerine göre kategorizasyona yönelik çalışmalar yapılarak bir liste oluşturulması gerekmektedir.

3. ŞA organizasyon yapısı ve işleyişinin etkili, etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için uygulamacılara yönelik önerilerse şunlardır:

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programlarının oluşturulmasında çalışanların mesleki, davranışsal ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenerek hızlı, etkin bir şekilde karşılamak ve eğitim faaliyetlerinin kurumsal ve mesleki gelişime aynı anda odaklanılmalı.
- Akademi faaliyetlerinde paydaşlarla ilişkilerin oluşturulması şirket içindeki iş birimleriyle etkin çalışarak paydaşlarla iş birliktelikleri geliştirerek ve öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını yakından takip edilmeli paydaşlarla etkili iletişimler kurulmalı.

- Akademi faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesinin oluşturulmasında performans değerlendirme kriterlerini belirleyerek, bir sistematik geliştirilmeli, şirkete, çalışanlara ve hedef kitlelerine sağlamış olduğu faydaları sayısal ya da parasal olarak ortaya konulmalı.
- Stratejik öncelikler doğrultusunda akademi programlarını yönetmek için şirketin amaç, hedef ve stratejik önceliklerini destekleyecek eğitim programlarının tasarlanmalı ve etkili bir şekilde uygulanabilmeli.
- Akademide çalışanlar için görev ve sorumluluk üstlenen tüm çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili yetkinliklere sahip olmalı, tüm eğitim programlarının iç eğitmenler tarafından verilebilecek bir duruma getirilmeli ve birlikte başarma kültürü ile iş birliği içerisinde çalışmalı
- Akademi programlarının sürdürülebilirliğini sağlamanın oluşturulmasında akademi tarafından oluşturulan bilginin kayıt altına alınmalı, bilinçi, planlı ve sistematik bir şekilde programların çalışanlara sunulmalı.
- E-öğrenme ve öğrenme ve gelişim sistemlerinin dijitalleştirilmesi LMS'in oluşturulmasında e-öğrenme fırsatları ve çeşitliliğini sağlamalı, ÖYS'ni etkili kullanmak ve kullanılmasını sağlamak ve süreçleri dijitalleştirilmeli.
- Üst yönetimin desteğinin oluşturulmasında ise akademi faaliyetleri ve gelişimi için oluşturulan bitçeler için kaynak ayrılmalı ve üst yönetimin akademi faaliyetlerinin desteklemeli.

KAYNAKÇA

Abel, Amy T. Lui (2008). *The Development Of A Conceptual Framework And Taxonomy For Defınıng And Classıfyıng Corporate Unıversıtıes.* New York University, Doktora Tezi, New York.

Allen, Hugh (1949). *The house of Goodyear:* Fifty Years of Men and Industry. Cleveland, OH: Corday & Gross.

Allen, Mark (1999). *Assessing Effectiveness İn Four Corporate Universities,* University of Southern California, Doktora Tezi, Los Angeles.

Allen, Mark (2002). *The Corporate University Handbook: Desing, Managinig and Growing a Successful Program*. New York, NY: Amacom Books.

Allen, Mark (2007). *What is a next-generation corporate university*?. San Francisco: Pfeiffer.

Allen, Mark; McGee, Philip (2004). Measurement and Evaluation in Corporate Universities**.** *New Dırectıons For Instıtutıonal Research,124.* 81-92.

Antonelli, Gilberto; Cappiello, Giuseppe; Pedrini, Giulio (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy Elsevier*, 25, 33-41.

Ayuningtias, Hani G.; Anggadwita, Grisna; Nurbaiti, Annisa; Putri, Mediany K. (2015). The Corporate University Landscape in Indonesia. *3rd International Seminar and Conference on Learning Organization,* 1-5.

Bailey,Gerald D. (1993). Wanted: A road map for understanding Integrated Learning Systems. (Ed: Gerald D. Bailey). *Computerbased Integrated Learning Systems.* Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Balanchard, Nick P. ; Thacker,James W. (1998). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. 7.

Baldwin, Timothy T.; Danielson, Camden; Wiggenhorn, William (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive, 11(4),* 47-58.

Barley, Karen (2002). Corporate University Structures That Reflect Organizational Cultures. (Ed: Mark Allen). *The Corporate University handbook: designing, managing, and growing a successful program*. New York, NY: Amacom Books.

Bayrakgil, Ali O. (2018). Kurumsal Akademiler Kapsamında Öğrenme ve Gelişim Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı Yaratmadaki Rolü, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Beatty, Albert J. (1918). Corporation Schools. Bloomington IL: Public Schools.

Berg, Bruce L.; Lune, Howard (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* . (Çev. Hasan Aydın), İstanbul: Eğitim Kitabevi Yayınları

Bilgin, Nuri (2014). Sosyal *Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Binbaşıoğlu, Cavit (1988). *Eğitime Giriş; Eğitimde Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Kuramlar ve Gelişmeler*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi

Blass, Eddie (2001). What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International, 4(2),* 153-172.

Blass, Eddie (2005). The Rise and Rise of Corporate University. *Journal of European Industrian Training*, 29(1). 58-74.

Blass, Eddie. (2001). What's in a name?: A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International, 4(2),* 153-172.

Bober, Chrıstopher F. (2000). *Utılızatıon Of Corporate Unıversıty Traınıng Program Evaluatıon.* University of Illinois, Urbana-Champaign, Doktora Tezi, ABD:

Bober, Christopher F. & Bartlett, Kenneth R. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. *Human Resource Development Quarterly, 15(4),* 363-388.

Brown, Judith (2002). Training Needs Assessment: A Must For Developing An Effective Training Program. *Public Personnel Management, 31(4),* 569-578.

Dealtry, Richard (2000). Case Research İnto Corporate University Development. *Journal of Workplace Learning, 12 (6).* 252-257.

Dealtry, Richard (2001). Configuring the corporate university–Managing a portfolio of thinking schools. *The Journal of Workplace Learning*, *13*(1), 30-38.

Deiser, Roland (2012). Business models galore: the colorful and diverse world of corporate universities, *Developing Leaders,* 9, 10-18.

Duran, Nazan; Önal, Ata; Kurtuluş, Ceylan (2006). E-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri. *Akademik Bilişim, Bildiriler Kitabı,* 97-101.

Eerde, Van W.; Tang, Simon K. G.; Talbot, Graeme (2008). The Mediating Role Of Training Utility İn The Relationship Between Training Needs Assessment And Organizational Effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management, 19(1),* 63-73.

El-Tannir, Akram A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education + Training, 44(2),* 76-81.

Eroğlu, Umut (2005). *İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.

Eroğlu, Umut (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 111-132.

Eroğlu, Umut (2019). *Eğitim ve Geliştirme Ders Notları*. Bahçeşehir Üniversitesi, 1-185.

Eroğlu, Umut; Kıray, Abdullah (2014). Şirket Akademilerinin Kuruluş Sürecinin Başarısı Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 12. Uluslararası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, (27-30 Kasım 2014),431-438.

Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları

Ewer, Gary (2015). *Case Study: Description of a Corporate University's Operational Factors.* Oregon State University, Doktora Tezi, ABD.

Fresina, Anthony J. (1997). The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review, January/February. 5(1),* 3-6.

Gabric, Edita (2012). *A Corporate Unıversıty: The Possıbılıtıes For Its Implementatıon In Slovenıa.* Unıversıty Of Ljubljana Faculty Of Economıcs, Yüksek Lisans Tezi, Ljubljana.

Ghufli,Alı H. B. (2012). Training Needs Analysis: An empirical study of the Abu Dhabi Police. Brunel Business School- Doctoral Symposium, London, (27-28 Mart 2012), 1-11.

Gould, Karen E. (2005).The Corporate University A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services. *Behavior Modification*, 29 (3,). 508-520.

Güldamlası, Gündüz (2018). Türkiye'deki Kurumsal Akademilerin Süreçlerinin ve Yapılarının Karşılaştırılması, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Hilse, Heiko; Nicolai Alexander T. (2003). Strategic Learning in Germany's Companies. *Journal of Management Development*, 23 (4). 372-398.

Hilse, Heiko; Nicolai, Alexander T. (2004). Strategic learning in Germany's largest companies. *Journal of Management Development, 23(4),* 372-398.

Holland, Peter; Pyman, Amanda (2006). Corporate universities: A catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training, 30(1),* 19-31.

Ilyas, Mohammed (2017). Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System, *Journal of Education and Practice, 8(15),* 85-90.

Jansink, Femke. (2005). The knowledge-productive corporate university. *Journal of European Industrial Training, 29(1),* 40-57.

Jarvis, P. (2001) *Universities and Corporate Universities*. London:Kogan Page Limited

Koçel, Tamer (2018). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları

Kumar, Gaurav; Suneja, Anu (2011). Usıng Moodle - An Open Source Vırtual Learnıng Envıronment In The Academıa, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems (Online), 1(1),* 1-14.

Kuzu, Deniz (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Lipp, Doug. (2013). *Disney U: How Disney University develops the world's most engaged, loyal, and customer-centric employees.* New York, NY: McGraw Hill Education.

McGill, Tanya J. ; Klobas, Jane E. (2008). A task–technology fit view of learning management system impact. *Computers & Education*, *52 (2009)*, 496–508.

McLean, Gary N.(2005). *Organization Development Principles, Processes, Performance.* San Francisco.

Meister, Jeanne C. (1998). *Corporate universities: Lessons in building a world-class workforce.* Boston, MA: McGraw Hill.

Meister, Jeanne C. (2000). Ten Steps to Creating a Corporate University. (Ed: James Cortada, John A. Woods). *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001.* Woburn, ABD

Mesiter, Jeanne C. (1998). Ten Steps to Creating a Corporate University. *Training & Development,52(11).* 38-43.

Miller, Vincent A. (1996). The History Of Training. (Ed: Robert L. Craig). *The ASTD Training and Development Handbook,* New York, NY: McGraw-Hill

Moore, Colleen A. (1982). P.W. Litchfield and early corporate education at Good Year Tire and Rubber Company. *AERA National Convention New York*, 1-36.

Morin, Lucie; Renauld, Shephane (2004). Participation İn Corporate University Training: İts Effect On İndividual Job Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 21(4). 295-306.

Nixon, Fudy C.; Helms, Marilyn M. (2002). Corporate Universities vs Higher Education Institutions. *Industrial and Commercial Training*, *34(4).* 144 – 150.

Noe, Raymond A. (2008). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*. (Çev. Canan Çetin), İstanbul: Beta Yayınları

O'Connor, Bridget; Bronner, Michael; Delaney, Chester (2007). *Learning At Work: How To Support İndividual and Organizational Learning.* Amherst, MA: HRD Press.

Ozan, Özlem (2008). Öğrenme Yönetim Sistemlerinin (Learning Management Systems-LMS) Değerlendirilmesi. XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara-Türkiye, (22-23 Aralık 2008), 61-65.

Özer, Duygu (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetişkin Eğitimi ve Bir Şirket Akademisinde Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özveren, Mina (2008). Sanayi ve Üniversite İşbirliğinde Yeni Bir Model: Şirket Akademileri. *MESS 53,* 93-98.

Özveren, Mina; Yıldız, Sebahattin (2008). Türkiye'de Şirket Akademilerinin Durumuna Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi XXV (2),* 445-463.

Patterson, Teresa M. (1998). *Corporate Education and Training For Adult Learners: A Comparative Study Of Two Corporate University Models.* University of California,Doktora Tezi, Davis.

Phillips, Jack (1997). *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston: Gulf Publishing Company. 11.

Phillips, Jack (1997). Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs, Houston: Gulf Publishing Company, 11.

Porras Jerry I. & Robertson Peter. 1992. Organizational development: Theory, practice, and research. (Ed:M. D. Dunnette & L. M. Hough). *Handbook of industrial and organizational psychology*, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Prince, Christopher; Beaver, Graham (2001). The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda. *The International Journal of Management Education, 1(2).* 17-26.

Prince, Christopher; Stewart, Jim (2002). Corporate universities - an analytical framework. *Journal of Management Development, 21(10),* 794-811.

Rademakers, Martijn F. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. *The Journal of Workplace Learning*, 17(1/2). 130-136.

Rademakers, Martijn F. (2001). Hoe strategisch is uw corporate university? (How strategic is Your Corporate University). *Opleiding & Ontwikkeling, 3(4). 15-18'*den aktaran Jansink, Femke; Kwakman, Kitty; Streumer, Jan (2005). The Knowledge-

Productive Corporate University. *Journal of European Industrial Training,29(1), 40-57.*

Rademakers, Martyn F. (2014), *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. New York: Routledge

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Bursa: Beta Yayınları

Schmitt, Catherine A. (2012). *Corporate Unıversıtıes: An Hıstorıcal Perspectıve Wıth An Analysıs And Comparıson Of Development Models In The Lıterature And Practıce*. Northern Illınoıs Unıversıty De Kalb, Illınoıs, Doktora Tezi, ABD.

Selamet, Selin (2006). *Şirket Akademileri ve Türkiye Uygulamaları*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Sham, Clare. (2007). An exploratory study of corporate universities in China. *Journal of Workplace Learning, 19*(4), 257–264.

Shape, R, (2001). *Human Capital, Corporate-Developed Universities, and Corporate Profits.* University of South Dakota. Doktora Tezi, ABD.

Shaw, Sue (2005). The corporate university. *Journal of European Industrial Training, 29(1),* 21-39.

Smidt, Andy; Balandin, Susan; Sigafoos,Jeff; Reed, Vicki A. (2009). The Kirkpatrick Model: A Useful Tool For Evaluating Training Outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability, September,34(3),* 266–274.

Storey, John (2004). Leadership development through corporate universities. *Training & Management Development Methods, 18(4),* 41-49.

Sudderuddin, Dr. K.I. (2006). Desıgnıng A Traınıng Program. Singapore International Foundation Afghan Fellowship 2006 Workshop I, Kabul- Afghanistan, (24-28 Mayıs 2006), 1-13.

Taylor, Scott; Paton, Rob (2002). Corporate Universities- Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education. *The Observatory on Borderless Higher Education, July,* 1-23.

Todd, Sue (2009). Designing the Optimal Organization Structure and Governance Model: How To Make Good Decisions To Maximize The Efficiency and Effectiveness of Your Learning Business. *Corporate University Xchange,* Spring, 1-17.

Tong, Xıaopıng (2018). *Perceptıons Of The Value Of Traınıng, Extent Of Involvement In Corporate Unıversıty Programs, Level Of Organızatıonal Commıtment, And The Accountabılıty Of A Corporate Unıversıty Program As Vıewed By Managers In Chına*. University of Illinois at Urbana-Champaign, Doktora Tezi, ABD.

Ünal, Ömer F. (2012). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi 10 (19),* 67-93.

Varış, Fatma, vd. (1991). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi

Walton, John (1999), *Strategic Human Resource Development.* London'dan aktaran; Prince, Christopher; Beaver, Graham (2001). The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda. *The International Journal of Management Education, 1(2).* 17-26.

Walton, John. (2005). Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training, 29(1),* 7-20.

Wheeler, Kevin (2005). *The Corporate University Workbook: Launching the 21st Century Learning Organization.* San Francisco: Pfeiffer.

Yıldız, Sebahattin (2010). Eğitim Departmanlarındaki Değişim: Şirket Üniversiteleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi 34,*361-379.

İnternet Kaynakları

Andresen, Maike; Irmer A. (2000). Corporate Universities in Germany. *The New Corporate University Review*, www.trainingunivertisy.com (Erişim Tarihi: 26.03.2019).

Center For Strategy & Leardership https://www.c4sl.eu/ (Erişim Tarihi: 08.03.2019).

Freifeld, L. (2008, May). CU there. *Training Magazine.* www.trainingmag.com (Erişim Tarihi: 10.04.2019).

Howard, Chris (2006). Striking a Balancewith Shared Services Scotiabank Establishes a Federated Systemfor Global Learning,

https://www.slideshare.net/SabaSoftware/scotiabank-case-study-by-bersin-by-delloite (Erişim Tarihi: 12.05.2019).

Morrison, James L.; Meister, Jeanne (2000). Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister. http://horizon.unc.edu/TS/editor/178.html (Erişim Tarihi: 10.03.2019).

MUDO, https://www.mudo.com.tr/mudo-murat-demiroglu-akademi (Erişim Tarihi: 05.04.2019).

Paulsen, Flate M. (2002). Online Education Systems: Discussion and Definition of Terms. http://www.nettskolen.com/forskning/Definition%20of%20Terms.pdf (Erişim Tarihi: 08.04.2019).

Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 05.03.2019).

Türkiye Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP) http://www.tegep.org/tegep/eep/Specific/TEGEP/Upload/TEGEP_infoline/TEGEP_infoline3_TemelOgrenmeveGelisimTerimleri.pdf (Erişim Tarihi: 20.03.2019).

University and Factory. (1920). Goodyear employees may study anything from the three R's to technical courses. *New York Times.* https://www.newspapers.com/newspage/26760865/ (Erişim Tarihi: 04.04.2019).

Wheeler, Kevin (1998). The Uses And Misuses Of The Term "Corporate University" http://www.kwheeler.com/whatcu.htm (Erişim Tarihi: 10.03.2019).

Wheeler, Kevin (2004). 9 Steps to a Corporate University Launching a 21st Century Learning Organization Presented https://www.slideshare.net/jeffreyroach/9-steps-to-a-corporate-university (Erişim Tarihi: 03.05.2019).

Diğer Kaynaklar

CDC (2006). Unıfıed Process Practıces Guıde Traınıng Plannıng. *Requirements Definition,* 1-5.

ECUANET (2006), *An Overview of Corporate Universities* (Birmingham: European Corporate Universities and Academies Network).

Genel Kültür Ansiklopedisi (2003). Cilt 2, İstanbul: Serhat Yayınları.

JICA (2007). Manual on Training Planning. *Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC),* 3-44.

TEGEP (2018). *Kurumsal Eğitim Araştırması Raporu.* Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği, 1-33.

EKLER

EK 1
ŞİRKET AKADEMİLERİ'NİN STRATEJİK AÇILIMLARINI ANLATAN İFADELER

1. A Akademisi (Deniz Akademi)

Vizyonumuz;

İhtiyacınız olan her şeyi, her bilgiyi elinizin altına getirmek.

Misyonumuz;

- Yeni mezunlar ve kariyerine yeni başlayanlar için bir bankacılık okulu olmak,
- DenizBank kültürüne katkıda bulunmak ve kurum kültürünü yaygınlaştırmak,
- Kaptanlar için bir liderlik okulu olmak ve içeriden kaptanlar yetiştirmek.

2. B Akademisi (Tofaş Akademi)

Hayalimiz;

Özgün teknikleri, öncü faaliyetleri ve sürdürülebilir başarısıyla global olarak tüm otomotiv sektörüne ve diğer sektörlerin akademilerine ilham vermek.

İşimiz & Gücümüz;

Bugünün işini daha iyi yapmalarını ve geleceğe hazırlanmalarını sağlamak üzere Tofaş'a ve değer zincirine en uygun öğrenme deneyimini sunmak.

3. C Akademisi (Brisa Akademi)

Amacımız;

Brisa Akademi, Brisa'nın kurumsal hafızasını oluşturup, bundan sürdürülebilir fayda üretmeyi, tüm çalışanlarının ve paydaşlarının bugünün işini daha iyi yapmalarını ve geleceğe hazırlanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

4. Ç Akademisi (LCW Akademi)

Vizyonumuz;

Global Standartlarda kabul gören uygulamalı Kurumsal Üniversite olmak.

Misyonumuz;

Etik ve yetkin uzmanlar/liderler yetiştirmek için yaşam boyu öğrenme kültürünü yaratan, yenilikçi ve teknolojiye duyarlı bir yaklaşımla gelişim çözümleri üretmek.

5. D Akademisi

Amacımız;

- Yetenek havuzunu oluşturarak çalışanların gelişiminin sağlanması.
- Tecrübeli, kurum kültürüne ve yetkinliklerine sahip iç eğitmenler yetiştirerek gelişimin sağlanması.
- Yenilikçi fikirlere açık, teknolojiye değer veren, Ar-Ge & Ür-Ge yapabilen yetkinliklerin geliştirilmesi.
- Kurumun iç ve dış müşterilerine hizmeti aynı düzeyde sağlayacak altyapı ve yetkinliklerin geliştirilmesi.

Vizyonumuz;

- Küresel platformlarda yer alan,
- Yenilikçi, endüstriye yön ve ilham veren,
- Şirketin iş hedeflerine ulaşmasında en etkili şekilde hizmet sunan bir Akademi olmak.

Misyonumuz;

- Şirket kültürünü başarıyla yayan,
- Kurumsal hafızayı oluşturacak ve gelişimine katkı sağlayan,
- Yenilikçi lider olup, etkili lider yetiştirmeyi hedefleyen,
- Hem global düşünebilme hem de global çalışabilme odaklı,
- Etkili ve yüksek performans yoluyla gelişimin sürekliliğini sağlayan programlar ile global değişim ve büyümede aktif olarak yer alabilecek çalışan ve liderler yetiştirmek.

6. E Akademisi

Amacımız;

Holding ve Yapı Ürünleri Grubu şirketlerimizin stratejileri doğrultusunda öncelikle insan kaynağımıza ve paydaşlarımıza yönelik mesleki, teknik ve kişisel alanlarda eğitim ve gelişim çözümleri sunarak değer yaratan bir yapıyı oluşturmak, geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

7. H Akademisi (Çelebi Global Akademi)

Vizyonumuz;

Çelebi'yi bir öğrenen örgüt olarak tanıtmak, ortaklaşa çalışarak herkesin erişebileceği, çalışanların becerilerini geliştiren ve Çelebi'nin hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan çeşitli öğrenme fırsatları programı sunmak için çalışmak.

Misyonumuz;

Çelebi, stratejik ve operasyonel planlara ulaşmak için yetenekli bir insan kaynağına sahip olmanın önemini kabul eder ve etkin performansa elverişli bir ortam sağlamayı taahhüt eder ve tüm çalışanlar için eğitim ve gelişim fırsatlarını teşvik eder.

Bu, Çelebi'nin müşterilerine kaliteli hizmet için operasyonel mükemmelliği arttırmasına ve verimliliği arttırarak şirketin genel performansını iyileştirmesine ve şirketin markalaşmasına yardımcı olmasına yardımcı olacaktır.

Stratejik hedeflerimiz;

- Tüm operasyonel ve destek departmanlarının ihtiyaçlarını anlayın, ihtiyaçlarına göre içerik oluşturma sorumluluğunu alın.
- Operasyonel eğitim ile yer hizmetleri servisinin ve yüklerin kalitesini, güvenliğini ve verimliliğini arttırın.
- Global olarak içerik yaratın, verimli ve ölçülebilir bir operasyonel eğitim sistemi kurun.
- Global bazda yüksek standartlar için çeşitli öğrenme teknolojileri ve metodolojileri kullanın.

- Şirketler tarafından sorunsuzca yürütülmesi için tüm eğitim ve gelişim aşamalarında uzmanlık sağlamak.
- Eğitim, İK entegrasyon sistemi, gelişim planının takibi için yönetim sorumluluğu ile sınırlandırılmış kariyer yolu.
- İşveren markalarının güçlendirilmesi ve en çok talep gören şirketler arasında yükseliş.
- Gelecekteki liderleri geliştirmek için üniversiteler veya enstitülerle iş birliği.

EK 2

SORU FORMU

TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA GÖRÜŞME SORULARI

Bugün benimle görüşmek için zaman ayırdığınız için size ve şirketinize çok teşekkür ederiz. Görüşmemiz yaklaşık bir-bir buçuk saat kadar zamanınızı alacaktır. Şu anda sizinle paylaştığım sorular görüşmemizin çerçevesini oluşturmaktadır.

Tüm sorular Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu'nun danışmanlığında yürüttüğüm ve Şirket Akademilerinin Organizasyon Yapısı ve İşleyişini araştıran Yüksek Lisans Tezimin uygulama kısmına aittir. Araştırmamın temel amacı şirket akademilerin amaçları, stratejik öncelikleri, bu doğrultuda mevcut organizasyonel yapılarının nasıl olduğu, geliştiği ve gelişeceğini sizlerin görüşleri doğrultusunda analiz etmektir. Dünyada ve özellikle ülkemizde Şirket Akademilerinin organizasyonel yapıları ve işleyişi üzerine çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle görüşleriniz ve katkılarınız hem uygulamacılar hem de akademik çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Yüksek Lisans Tezimde ve sonrasındaki akademik çalışmalarda kullanılacaktır. Ancak sizin ve şirketinizin siz istemiyorsanız isimleri belirtilmeyecektir. Araştırmamızın sonuçlarını sizinle ve şirketinizle paylaşmaktan mutluluk duyacağız. Talebiniz doğrultusunda çalışmamızın sonuçlarını şirketinizde sözlü bir sunumla da paylaşabiliriz.

Görüşme öncesinde bir sorunuz olursa lütfen bizi arayınız.

Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu
İletişim bilgileri: erogluumut@hotmail.com

Sibel Doğan
İletişim bilgileri: dgn_sibel@hotmail.com

I. Akademinin amacı ve stratejik açılımları

1. Akademinizin amacı, vizyon, misyon, politika ve değerleri gibi kendisini ve faaliyetlerini tanımlayan ifadeleri var mıdır? Bunlar nelerdir paylaşabilir misiniz?

2. Aşağıda Şirket Akademilerinin amaçlarına yönelik bazı ifadeler yer almaktadır bu ifadeleri akademinizin amaç ve stratejilerini düşünerek cevaplandırınız.

	Akademinin amaçları arasındadır	**Önem ve öncelik derecesi**
Şirketin stratejisinin ve arzu edilen şirket kültürünün yayılımını sağlamak		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Üst yönetimin liderlik potansiyelinin geliştirilmesi		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Yönetici ve çalışanların liderlik ve yönetsel becerilerinin geliştirilmesi		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tüm çalışan seviyelerinde temel bilgi ve becerilerde yeterliliğin sağlanması ve geliştirilmesi		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Değişim yönetimi süreçleri için destek sağlanması		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Çalışanların işe uygunluk gereksinimlerini (yasal zorunluluklar, kalifikasyon, sertifikasyon, pozisyon bazlı matrisleri gerekleri) karşılamak için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Öğrenme ve gelişim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Birleşme sonrası bütünleşme için destek sağlamak		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Şirketin eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetlerini daha planlı ve sistematik bir şekilde tek bir çatı altında yürütülmesini sağlamak.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Katılımcılığı yüksek düzeyde tutan, esnek bir eğitim organizasyonuna sahip olmak.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Öğrenen bir organizasyon olmak için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Bilgiyi yönetmek için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eğitim, öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin kalitesini, çeşitliliğini, sayısını ve iş sonuçlarına olan katkısını arttırmak için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eğitim, öğrenme ve gelişim maliyetlerini düşürmek için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kariyer, performans ve yetenek yönetim sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarını daha etkili, verimli ve etkin kılmak için		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Şirketin amaç ve hedefleri doğrultusunda paydaşlarımızla eğitim faaliyetlerine yönelik iş birliğini kurmak ve geliştirmek.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Diğer		

3. Akademinizin hedef kitlelerini nasıl tanımlarsınız? Akademi faaliyetlerinizi düşündüğünüzde hangi gruplar daha ön plana çıkmaktadır-odaklanılmaktadır?

Hedef Kitle Grupları	**Akademi hizmet sunar**	**Önem ve öncelik derecesi**
Mavi yakalı çalışanlar		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
İlk kademe yöneticiler		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Beyaz yakalı çalışanlar		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Orta kademe yöneticileri		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Üst kademe yöneticileri		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Müşteriler		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tedarikçiler		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Şirket Akademinizin şirkete, bölümlere ve çalışanları için yarattığı değer için neler söyleyebilirsiniz?

Şirket için yarattığı değerler	
Fonksiyonlar-Bölümler arasındaki ilişkiler açısından yarattığı değerler	
Bireysel düzeyde çalışanlarınız için yarattığı değerler	

II. Akademinizin gelişim durumu

5. Akademi faaliyetlerine ne zaman başlamıştır?

……..

6. İlk kurulduğu günden bugüne akademinizin gelişiminde önemli gördüğünüz atılımlar, değişimler, olay ya da durumlar neler olmuştur? (Dönüm noktaları, kırılma anları)

7. Akademinizin şuandaki durumunu aşağıdaki tabloda yer alan Akademi Gelişim düzeylerinden hangisiyle örtüştüğünü düşünmektesiniz?

Kuruluş aşaması • Akademi'nin süreç ve prosedürleri, eğitim programları oluşturulmaktadır. • Akademiyi çalışanlar-kullanıcıları yeni duymaya başlıyor; faaliyetleri, nasıl faydalanılabileceği ve programları hakkında henüz yeterince net bir bilgilere sahip değiller.	
Operasyonel gelişim • Akademi belirlenmiş süreç, prosedür ve programlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. • Akademinin faaliyetleri hakkında çalışanlar-kullanıcılar bilgi sahibidir ve akademinin faaliyetlerinden faydalanabilmektedirler.	
Büyüyerek gelişim • Akademi faaliyetleri; süreç, prosedürleri ve programları iyi bir şekilde belgelenmiş, çalışanlar tarafından kolay ulaşılabilir hale getirilmiş (rehberler ve LMS) ve etkili şekilde kullanılmaya başlamıştır. • Akademi faaliyetlerinden çalışanlar-kullanıcılar verimli, etkin ve düzenli bir şekilde faydalanabilmektedir. • Akademi faaliyetlerine şirket içinde güçlü bir destek verilmektedir. Akademi ekibi, faaliyetleri kapsam ve içerik olarak büyüyerek gelişmekte ve yarattığı değer konusunda olumlu bir algı gelişmektedir.	
Uzmanlık Aşaması • Akademi, faaliyetleriyle ilgili ulusal ve uluslararası ödüller alır, medyada yaptıklarıyla ilgili sık sık olumlu haberler çıkar, akademik araştırmalara konu olur ve diğer şirket akademileri ve eğitim kurumları tarafından iyi bir kıyaslama ortağı olarak görülür. • Akademi programlarının kullanımı ve faaliyetlerine katılım konusunda çalışanlar-kullanıcıları isteklidir. Akademi süreçleri, prosedürleri ve programlarının şirket, çalışanlar ve diğer hizmet verdiği paydaş guruplarına fayda sağladığı herkes tarafından çok iyi anlaşılmıştır. • Şirket iç ve dış paydaşlarının gözünde Akademi öğrenme ve gelişim süreçlerinde doğru işleri, doğru şekilde yapan, bu yönde güven duyulan bir organizasyon haline dönüşmüştür. • Akademi öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde farklı paydaşlarla iş birliktelikleri geliştirerek akademi programlarının çeşitliliğini arttırmaktadır.	

III. Akademinin Organizasyonel Yapısı

8. Sizinle paylaşacağım akademi yapılarından hangisi akademiniz için en uygun olanıdır?

Merkezi olmayan yapı Şirketin öğrenme ve gelişim süreçleri bölümleri tarafından yönetilir. Akademi bölümlerin ihtiyaçları doğrultusunda öğrenme süreçlerini tasarlar ve sunar.	
Biçimsel olmayan koordinasyon Şirketin öğrenme ve gelişim süreçleri şirket genelinde dağıtılmış özel eğitim birimleri tarafından yönetilir. Akademiyle bu birimler arasında gevşek ve gayri resmi bir koordinasyon sağlanmıştır.	
Biçimsel koordinasyon Şirketin öğrenme ve gelişimine yönelik faaliyetler şirket genelinde dağıtılmış özel eğitim birimleri tarafından yönetilir. Akademi bu birimlerin faaliyetlerini koordine etmek için yetki ve sorumluluklara sahiptir, diğer eğitim birimleri akademi tarafından oluşturulmuş prosedürler çerçevesinde faaliyetlerini yürütür. Bazı öğrenme etkinlikleri sadece akademi tarafından yürütülür.	
Merkezi yapı Şirketin öğrenme ve gelişim süreçlerinde yetki ve sorumluluklar akademiye aittir.	
Diğer	

9. Akademinizin şirketin organizasyonel yapısı içerisindeki konumunu ve kendi iç organizasyonuyla ilgili şemanızı paylaşır mısınız?

9.1. Akademi faaliyetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumluluk taşıyan pozisyon, düzeyi, ilk amiri ve sorumlulukları hakkında bilgi verebilir misiniz?

……
……

a. *Bu pozisyon genel organizasyon yapınız içinde kime bağlıdır?*

b. *Bu pozisyon şirketinizde hangi pozisyonlarla eşdeğerdir?*

0 Üst düzey yönetici

0 Orta kademe yönetici

0 Alt kademe yönetici

Diğer

……

c. *Bu pozisyonun rol ve sorumluluklarını, şirket açısından önemini nasıl, açıklar mısınız?*

9.2. Akademinizin organizasyon yapısında hangi görevler bulunmaktadır ve bu görevler arasındaki ast-üst ilişkileri ya da hiyerarşi nasıldır?

a. *Akademinizin organizasyon şemasında yer alan görev-pozisyonların iş tanımları-yaptıkları işler hakkında bilgi verir misiniz?*

9.3. Akademi faaliyetlerinde doğrudan görev alan ve kısmi zamanlı akademi faaliyetlerine katılan toplam çalışan sayısını belirtir misiniz?

9.4. Şirketinizde öğrenme ve gelişim süreçlerinde Akademi dışında benzer faaliyetleri yürüten bir başka birim-birimler bulunmakta mıdır?

a. *Varsa bu birimlerin görev ve sorumluluklarını kısaca açıklar mısınız?*

b. *Bu birimlerin Akademi bünyesinde faaliyet göstermemesini nasıl değerlendirmektesiniz?*

9.5. Akademinizin organizasyonel gelişimi kısa, orta ve uzun vadede nasıl olacaktır?

Kısa vade de öngörülen ya da planlanan değişimler
Orta vade de öngörülen ya da planlanan değişimler
Uzun vade de öngörülen ya da planlanan değişimler

9.6. Akademi faaliyetlerinin etkinliği açısından organizasyon yapısı ve işleyişiyle ilgili kritik başarı faktörleri sizce nelerdir?

9.7. Akademi faaliyetlerinizde organizasyon yapısı ve işleyişi açısından karşılaşılan sorunlar nelerdir? Bu sorunların nedenleri ve üstesinden gelinmesine yönelik düşünceleriniz nasıldır?

IV. Akademinin öğrenme ve gelişim hizmetleri

10. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde Akademinin rolünü açıklar mısınız? Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde üst yönetim, bölümler, yöneticiler ve çalışanlarla Akademinin ilişkileri nasıl olmaktadır?

11. Şirketinizde ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde Akademinizin rolü nasıl olmaktadır?

12. Öğrenme ve gelişim programlarının tasarlanmasında/dış kaynaklardan tedarik edilme sürecinde Akademinizin rolünü nasıl açıklarsınız?

13. Eğitim planının-takvimi oluşturulmasında Akademinizin rolünü nasıl açıklarsınız?

14. Öğrenme ve gelişim-Eğitim programlarının organize edilmesi ve uygulanmasında Akademinizin oynadığı rol nasıldır?

15. Akademinizin öğrenme ve gelişim programlarının değerlendirilmesinde oynadığı rolü ve yaptıklarını açıklar mısınız?

Öğrenme ve gelişim programlarından sonra …				
… katılımcıların memnuniyeti-eğitim sonrasında ki tepkileri ölçümlenir	*Her program için*	*Bazı programlar için*	*Yapılmıyor*	*Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor*
… katılımcıların bilgi ve beceri düzeylerindeki gelişimler-öğrenme düzeyi ölçümlenir	*Her program için*	*Bazı programlar için*	*Yapılmıyor*	*Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor*
… katılımcıların davranışlarında oluşan değişim ölçümlenir	*Her program için*	*Bazı programlar için*	*Yapılmıyor*	*Önemli görülüyor, yapılması*

				düşünülüyor
… iş sonuçlarındaki değişimler ölçümlenir	*Her program için*	*Bazı programlar için*	*Yapılmıyor*	*Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor*
… programlara yapılan yatırımların geri dönüşü hesaplanır	*Her program için*	*Bazı programlar için*	*Yapılmıyor*	*Önemli görülüyor, yapılması düşünülüyor*

16. Akademinin faaliyetleri hakkında çalışanların ve akademin faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen diğer kişi, grup ve kuruluşların algılarını değerlendirmeye yönelik özel bir ölçme değerlendirme sistematiğiniz var mı, bilgi verir misiniz? Örneğin akademi faaliyetleriyle algıları ölçümlemeye yönelik özel bir anketiniz, yaptığınız odak grup çalışmaları, workshop (çalıştaylar) yapıyor musunuz? Bu süreçlerde kimlerden geribildirim almayı tercih ediyorsunuz?

17. Şirketinizde iç eğitmenlik sistemi var mı, hakkında bilgi verir misiniz?

a. *Şirketinizde kaç iç eğitmene sahipsiniz?*

b. *Tüm iç eğitmenler Akademiye mi bağlı çalışmaktadırlar?*

18. Akademinizin hizmetlerini sunduğu bir merkezi, öğrenme ve gelişim ortamı bulunmakta mıdır? Varsa bunların her biri hakkında bilgi verebilir misiniz?

19. Akademiniz bünyesinde en çok eğitim yapılan ve önem verilen içerik alanlarını belirtir misiniz?

Akademi tarafından sunulan öğrenme ve gelişim faaliyetlerinde içerik alanları	**Akademinizin içerik tercihi**	**Verilen önem-öncelik derecesi**
Oryantasyon programları		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Zorunlu eğitimler (Yasal, işle ilgili kalifikasyon ve sertifikasyon eğitimleri)		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Yetiştirme ve işbaşı eğitim programları		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Liderlik ve yönetsel becerilerin geliştirilmesine yönelik programlar		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

İş performansını destekleyici işlerle ilgili (İK, finans, hukuk, pazarlama, satış, vb.) öğrenme ve gelişim programları		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tüm şirket çalışanlarına-akademi kullanıcılarına yönelik tematik kültürel değişim ve dönüşüm programları		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kişisel gelişim eğitimleri		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Üretim süreçlerinin kalite, maliyet, hız ve esneklik avantajları sağlayacak üretim tekniklerine yönelik eğitimler		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Satış süreçleri ve etkinliğini geliştirmeye yönelik programlar		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi uygulamalarına yönelik programlar		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Şirket genelinde ya da işlere özgü kullanılan bilgi teknolojileri		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Diğer		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Akademinizin öğrenme ve gelişim stratejisi aşağıda yer alan temel öğrenme ve gelişim stratejilerinden hangisi-hangileriyle örtüşmektedir?

	Akademinizin tercihi	**Verilen önem-öncelik derecesi**
Akademimizin öğrenme ve gelişim programları belirli bir içeriğin sınıf ya da elektronik ortamlarda öğretimine dayanır.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Akademimizin öğrenme ve gelişim programları ilişkisel öğrenme süreçlerini kullanır, iş başında eğitim, mentörlük, koçluk, kıyaslama vb. yöntemleri kullanır.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Akademimiz deneyimsel öğrenme ve gelişim süreçlerini (rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, takım çalışmalarına katılımın sağlanması vb.) kullanır.		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Akademinizin şu anda ve önümüzdeki 5 yıl içinde öğrenme ve gelişim alanları-içerikleriyle ilgili gündemi nedir bilgi verir misiniz?

Akademinin Gündemi- Öğrenme ve gelişim konuları	
Şu anda	**Gelecek beş yıl içinde**

V. Akademi faaliyetlerinin operasyonel özellikleri

22. Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinizle ilgili Akademinin kullandığı teknolojiler hakkında bilgi verir misiniz?

a. *Bir öğrenme yönetim sistemine (LMS) sahip misiniz?*
b. *Sahip değilseniz, Akademi operasyonlarını nasıl takip etmekte ve değerlendirmektesiniz?*
c. *Sahipseniz bu sistem sizin geliştirdiğiniz bir sistem midir yoksa dışarıdan satın alınan bir program mıdır?*
d. *Akademi çalışanlarına uzaktan eğitim imkanları sunmakta mıdır? Bunlar hakkında bilgi verir misiniz?*

23. Akademinizin finansal kaynakları nelerdir?

Akademi faaliyetlerinin finansmanı	**Akademinizin tercihi**
Şirket bütçesinde Akademi faaliyetleri için özel bir bütçe oluşturulmaktadır.	
Akademi bütçesi insan kaynakları bütçesi altında yer almaktadır.	
Akademi bütçesi şirketin eğitim bütçesi altında bu bütçede yer alan bir bütçe kalemidir.	
Akademi faaliyetlerinin finansmanı, şirketin bölüm bütçeleri ya da Akademinin hizmet verdiği dış müşterilerden sağlanır.	

24. Akademinizin şu anda ve önümüzdeki 5 yıl içinde operasyonel süreçleriyle ilgili gündemi hakkında bilgi verir misiniz?

Akademinin Gündemi- iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken Akademi süreçleri	
Şu anda	**Gelecek beş yıl içinde**

VI. Akademinin iş ortaklıkları

25. Akademinizin üniversitelerle iş ortaklıkları-iş birliktelikleri var mıdır? Bunlardan bahsedebilir misiniz?

26. Akademinizin öğrenme ve gelişim süreçleriyle ilgili dış kaynak-tedarikçilerden faydalanıyor mu? Faydalanıyorsa iş birliği alanları hakkında bilgi verir misiniz?

27. Akademi faaliyetlerinizi gerçekleştirirken şirketinizde yer alan bölümler ve çalışanlarla nasıl iş birliktelikleri geliştirmektesiniz? Bunlar hakkında bilgiler verir misiniz?

28. Akademi ve şirketinizin insan kaynakları yönetimi fonksiyonu arasındaki ilişkiler hakkında neler söyleyebilirsiniz?

29. Akademi faaliyetlerinde şirketin tedarikçileriyle iş ortaklıkları-iş birliktelikleri geliştirmekte midir? Bunların kapsam ve içerikleri hakkında bilgi verir misiniz?

30. Akademinizin şirketin müşterileriyle iş birliktelikleri ya da onlara yönelik hizmetleri var mıdır? Bunlar hakkında bilgiler verir misiniz?

31. Akademi faaliyetlerinde sivil toplum, kamu kuruluşları gibi diğer paydaşlarla iş birliktelikleri yapmakta mıdır, bunlar hakkında bilgi verir misiniz?

32. Şu anda akademinizin önceliği hangi paydaş gruplarında daha önemli?

33. Sizce önümüzdeki beş yıl içerisinde akademiler hangi paydaş gruplarıyla daha çok iş ortaklığı-iç birliği içinde olacaklar, önem verecekler? Akademinizin bu bağlamda stratejisi hakkında ne söyle bilirsiniz?

VII. Şirket Bilgileri

34. Şirketin faaliyet gösterdiği sektör ……

35. Çalışan sayısı ……

36. Akademi programlarından yıllık yararlanma oranı ……

VIII. Katılımcıyla ilgili görüşler

37. Görevi : ……..

38. Yaş :

39. Akademi faaliyetleriyle ilgili deneyimim …… ……yıldır.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	: DOĞAN, Sibel
Uyruğu	: T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri	: 13.12.1994 / İstanbul
Telefon	: 0506 857 43 12
E-mail	: dgn_sibel@hotmail.com

Eğitim

Derece	*Eğitim Birimi*	*Mezuniyet Tarihi*
Yüksek lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- İşletme	Devam ediyor
Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- İşletme	2017
Lise	Şair Abay Konanbay Anadolu Lisesi	2013

İş Deneyimi

Yıl	*Yer*	*Görev*
2018	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur A.Ş.	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce