

Kaja Galič in Andreja Petrovčič

ORGANIZACIJSKA AKADEMIJA

»Meniva, da je organizacijska akademija primeren način za razvoj zaposlenih na ravni celotne organizacije, ne le tistih posameznikov, ki smo jih prepoznali kot talente. Gre za sistematičen, načrten in tudi bolj merljiv pristop k razvoju (ključnih) kadrov. Vsekakor bi bilo treba metodo v prihodnje bolj znanstveno preveriti – dobro bi bilo narediti več longitudinalnih raziskav, ki bi spremljale posameznike pred, med in po zaključku organizacijske akademije. Treba je postaviti tudi jasna merila uspešnosti, saj bi na ta način omogočili, da bi bile organizacijske akademije med seboj bolj primerljive.

V literaturi lahko zasledimo tudi opozorila, da bi lahko organizacijske akademije predstavljale grožnjo javnim univerzam. Meniva, da je zato ključno opredeliti razmerje med njima. S primernim ovrednotenjem lahko namreč preprečimo, da bi certifikati iz organizacijskih akademij imeli enako težo kot diplome, pridobljene na visokošolskih in univerzitetnih programih.«

V času globalizacije, kjer je konkurenčnost med organizacijami izjemno velika in je tempo sprememb zelo hiter, zaposleni predstavljajo največjo dobrino neke organizacije (Patrucco, Pellizzoni in Bugaraza, 2017). V okviru kulture, ki vedno bolj poudarja znanje, so organizacije začele z načrtovanjem izobraževanja na način, ki je bil včasih le v pristojnosti tradicionalnih univerz. V tem kontekstu so nastale organizacijske akademije (imenovane tudi korporativne univerze; angl. *corporate university*) (Brown in Seidner, 2012).

Organizacijske akademije v praksi nastajajo vse pogosteje. Kot metoda olajšajo poslovno izobraževanje, trening, organizacijsko učenje ter omogočajo kroženje znanja znotraj organizacije. Predvsem se pojavljajo v večjih organizacijah, v bolj razvitih državah ter v različnih industrijah. Čprav so lahko ustanovljene zaradi različnih razlogov, pa imajo običajno podoben namen oziroma skupne cilje, in sicer (Scarso, 2017):

- sistematično organizacijo izobraževanj na področju ravnanja s človeškimi viri;
- uvajanje nove delovne sile;
- zadrževanje zaposlenih in zmanjševanje fluktuacije;
- usklajevanje ključnih kompetenc v organizaciji;
- organizacijo izobraževalnih aktivnosti;
- začetek in podporo spremembam znotraj organizacij;
- spodbujanje organizacijske kulture, občutka pripadnosti in lojalnosti;
- izpostavljanje ključnih kadrov.

Enotno sprejete definicije o tem, kaj organizacijska akademija pravzaprav je, trenutno še ni (Cappiello in Pedrini, 2017). Po najstarejši opredelitvi (Euricha, 1985; v Cappiello in Pedrini, 2017) je organizacijska akademija izobraževalna ustanova, namenjena programom treninga, ki je povezan z določeno organizacijo. Oblikovana je z namenom, da organizacijam pomaga pri doseganju njihovih strateških ciljev ter spodbujanju tako individualnega kot organizacijskega učenja. Poleg že omenjenega pa z organizacijsko akademijo zagotovimo trening zaposlenih, ki je specifičen glede na organizacijo ter je prilagojen njenim zahtevam in potrebam (globalno združenje organizacijskih univerz in akademij G-ACUA, v: Scarso, 2017). Organizacijske akademije predstavljajo mrežo znanja, s katero spodbujamo in ustvarjamo kulturo učenja znotraj organizacije ter zaposlenim zagotovimo možnost nadgraditve njihovega tehničnega in funkcionalnega znanja, kot tudi razvoj vodstvenih spretnosti. Korporativne univerze predstavljajo pomembno metodo za upravljanje znanja znotraj organizacije (Scarso, 2017). O organizacijskih akademijah govorimo tudi kot o razvojnih centrih, ki zagotavljajo izobraževanje zaposlenih v določeni organizaciji, in sicer z namenom doseganja odličnosti, doseganja ključnih poslovnih ciljev in standardov pri delu. S pomočjo organizacijskih

akademij lahko gradimo in spodbujamo vodstveno kulturo. Nadalje lahko organizacijske akademije služijo tudi kot strateška platforma, v tem primeru je cilj povezava profesionalnega razvoja in specifičnih izzivov, ki se lahko pojavijo v procesu razvoja strategije (Scarso, 2017). Organizacijska akademija je strateško orodje, ki je razvito z namenom, da svoji organizaciji pomaga pri doseganju njene vizije, in sicer z načrtovanjem aktivnosti, ki razvijajo individualno in organizacijsko učenje, znanje in modrost (Allen, 2002).

Strateška dimenzija je tisto, kar razlikuje organizacijsko akademijo od tradicionalnih izobraževalnih oddelkov znotraj neke organizacije. Glavni namen organizacijske akademije je doseganje ciljev in prioritet organizacije, na ta način postanejo ključni del določene organizacije. V kontekstu organizacijskih akademij trening in učenje temeljita na strategiji, ciljih in ključnih pobudah organizacije (Allen, 2007; Andresen in Lichtenberger, 2007; Ben-Hur, Jaworski in Gray, 2015).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V povezavi s samim nastankom metode ostaja precej nejasnosti in mnenja avtorjev so deljena. Cappiello in Pedrini (2017) navajata, da so se organizacijske akademije prvič pojavile v Združenih državah Amerike, in sicer kot del sistematičnega razvoja kadrov. Nasprotno Allen (2002) kot primer prve organizacijske akademije navaja Univerzo Northrop, ki je bila ustanovljena že leta 1940. Omenjeno univerzo so ustanovili zaradi potrebe po dobro izobraženem kadru na področju hitro naraščajoče letalske industrije. Univerza je rasla in se v nekaj desetletjih odcepila od matične organizacije ter postala samostojna, neprofitna univerza. Tudi pozneje je še vedno ponujala programe na področju letalstva, le da je te razširila ter je tako vključevala tudi poslovno šolo (MBA) in pravno fakulteto.

Berger in D. R. Berger (2004) prav tako navajata, da so organizacijske akademije prisotne že več desetletij. Za prvo omenjata IBM Schoolhouse, v Endicootu, v New Yorku, katere namen je bil spodbuditi zaposlene k razmišljanju in učenju. Ilyas (2017) dodaja, da so se korporativne organizacije pojavile konec leta 1980, in sicer v obliki akademij za učenje ter centrov odličnosti. Njihov prvotni namen naj bi bilo izboljšanje pretirano tradicionalnih oddelkov za izobraževanje.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

L. A. Abel in J. Li (2012) sta v svoji raziskavi ugotovili, da obstaja veliko različnih oblik organizacijske akademije, le-te pa se med seboj razlikujejo v svojih strukturah in finančnih modelih glede na različne industrije. Najdemo jih lahko v najrazličnejših organizacijah, ki se med seboj razlikujejo po velikosti in obliki. Ugotavljata, da organizacijska akademija dvigne prepoznavnost razvoja zaposlenih znotraj organizacije na višji nivo.

Nekatere empirične študije kažejo na pozitivno korelacijo med izvajanjem organizacijske akademije in uspešnostjo organizacije, v kateri se le-ta izvaja, ključ do uspeha organizacijskih akademij pa je mreženje (Parashakov in Anatolievna Shakina, 2018). Organizacijska akademija povečuje vrednost izobraževalnih aktivnosti ter pomaga pri opravičevanju vloženi sredstev. V primerjavi s tradicionalnimi izobraževalnim pristopi ponuja organizacijska akademija bolj celosten pristop, ki temelji na kulturi, vrednotah, ciljih in viziji točno določene organizacije (Guenci, Bartezzaghi in Solari, 2010). Izkazalo se je, da lahko organizacijske akademije delujejo pozitivno na razvoj organizacijske kulture (Tsipes, Echkalova, Sharova in Tovb, 2015). Raziskave kažejo, da so tisti zaposleni, ki so bili vključeni v organizacijske akademije, pokazali višjo učinkovitost na delovnem mestu (npr. Berger in Berger, 2004; Schultz, 2010), naučili so se novih spretnosti, s pridobljenim certifikatom so dobili nov zagon in višjo motivacijo za delo (Schultz, 2010), izboljšalo pa se je tudi poslovanje na nivoju celotne organizacije (Berger in Berger, 2004).

Kljub temu Parashakov in E. Anatolievna Shakina (2018) na podlagi študij primerov organizacijskih akademij v Evropi in Rusiji opozarjata, da tovrsten način dela ni primeren za vse organizacije. Za nekatere ima lahko takšen pristop za posledico upad učinkovitosti, lahko uniči vrednote organizacije in prinese raznolika tveganja. Kot pomemben dejavnik tveganja za neuspešnost organizacijskih akademij izpostavljata odsotnost partnerstev s klasičnimi univerzami.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Kot vir izobraževanja ter razvoja kompetenc so organizacijske akademije razvite predvsem z namenom razvoja kompetenc zaposlenih, ki so specifične za določeno organizacijo (Blass, 2005). Pogosto so vzpostavljene s specifičnim namenom, kot je gradnja blagovne znamke delodajalca, privabljanje talentov, razvoj in povečanje konkurenčnosti na trgu (Abel in Li, 2012). Organizacijske akademije lahko uporabimo tudi pri postopku selekcije kadra, na področju upravljanja s talenti, managementom sprememb, pri coachingu, mentorstvu, rotaciji med delovnimi mesti in podobno. Običajno se določena organizacijska akademija osredotoči le na eno področje (Capiello in Pedin, 2017).

Nekateri avtorji (Hilse in Nicolai, 2004; Walton, 2005) organizacijske akademije predstavljajo kot del dolgotrajne strategije ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, saj podpirajo procese formalnega izobraževanja znotraj organizacije. Spet drugi (Li in Abel, 2011) pa zagovarjajo idejo, da so cilji organizacijske akademije striktno povezani s strateškimi cilji organizacije, ki jih lahko najlažje dosežemo skozi naložbe na področju človeškega kapitala.

Organizacijske akademije imajo pet ključnih ciljev (Noe, 2010), in sicer:

- izboljšanje podpore strankam oziroma kupcem;
- višanje produktivnost zaposlenih;
- zniževanje stroškov;
- zadrževanje talentov v organizaciji;
- višanje prihodka.

Organizacijska akademija zaposlenim ponuja priložnost, da nadgradijo svoje znanje, zaposleni pa organizaciji prispevajo nove spretnosti, inovacije ter so bolj učinkoviti in produktivni pri svojem delu. Zaključimo lahko, da je namen organizacijskih akademij »ustvarjanje« delavcev z bogatim znanjem ter razvijanje intelektualnega kapitala znotraj organizacije (Ilyas, 2017).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljno populacijo lahko predstavljajo najrazličnejše skupine znotraj organizacije, izbira pa je odvisna od namena vzpostavitve organizacijske akademije. Organizacije vanje pogosto vključijo ključne kadre ter posameznike, ki so prepoznani kot talenti.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Oblikovanje organizacijske akademije je zaradi kompleksnega sistema operacij precej zahtevna naloga (Abel in Li, 2012). Vsak delodajalec svojo organizacijsko akademijo zastavi na sebi lasten način, zato univerzalnega poteka izvedbe ni.

Le redki avtorji ponujajo celovit vpogled v to, kako pripraviti organizacijsko akademijo. Najpogosteje zasledimo smernice za grajenje posameznih enot sistema organizacijske akademije, in sicer:

- kako oblikovati odnos z organizacijsko strategijo (Rhéaume in Gardoni, 2016);
- kako zastaviti vodenje organizacijske akademije (Prince in Stewart, 2002);
- kako določiti skupino, ki jo bomo vključili v organizacijsko akademijo (Pedrini, 2011);
- kako oblikovati izobraževalni načrt oziroma izobraževani program za udeležence organizacijske akademije (Hilse in Nicolai, 2004);
- kako določiti obseg izobraževalnih metod, ki jih bomo ponudili v kontekstu organizacijske akademije (Rademakers, 2014);
- kako in kje postaviti strukturo organizacijske akademije (Dealtry, 2001);
- kako izbrati tehnološke komponente, ki bodo v podporo organizacijski akademiji (Homan in MacPherson, 2005);
- kako vrednotiti izobraževalne aktivnosti in rezultate (Cheetham in Chivers, 2001).

Pri vzpostavitvi oziroma pripravi organizacijske akademije ločimo štiri tipe procesov, ki naj se implementirajo (Abel in Li, 2012):

- organizacijski procesi (npr. vzpostavitev vodstva, oblikovanje vizije za prihodnost);
- procesi določitve načinov učenja (npr. določitev, kdo bodo udeleženci, priprava sistema ocenjevanja);
- operativni procesi (npr. iskanje sredstev, določanje tehnološke podpore) in
- partnerstvo (npr. izbira institucij, strokovnjakov, ki bodo sodelovali pri izvedbi).

Postopek priprave organizacijske akademije poteka v dveh ključnih fazah (Patrucco idr., 2017):

1. **Razvoj** (oblikovanje strukture in enot), ko opredelimo strukturo organizacijske akademije. Določimo strategijo in vlogo organizacijske akademije, določimo potek izobraževanja, razvijemo predavanja in druge dogodke, povezane z izobraževanjem.
2. **Vodenje** (vpeljava in nadzorovanje funkcij organizacijske akademije), ko začnemo z vpisom udeležencev, izvajanjem predavanj, pri tem pa vseskozi zagotavljamo nadzor nad izobraževanjem in učinkovitostjo učenja.

Kot opora pri vzpostavitvi organizacijske akademije znotraj organizacije lahko pomagajo naslednje ključne točke (Allen, 2002):

- jasno izoblikovana strategija podjetja, ki je osnova za organizacijo;
- odgovori na naslednja vprašanja: kdo smo, kakšne so naše prednosti, slabosti in kako jih preseči, kaj delamo dobro, kaj so naši največji izzivi, kaj je pokazatelj uspešnosti, kam želimo priti, kako priti do tja;
- jasno izoblikovane vrednote, skupna vizija, jasno izoblikovan pogled na naše stranke, kliente;
- način merjenja napredka zaposlenih, vključenih v organizacijsko akademijo;

- jasno opredeljene potrebe podjetja;
- razvoj učinkovite komunikacije;
- jasno izoblikovan poslovni načrt.

Pri vzpostavljanju organizacijske univerze so nam v pomoč lahko tudi odgovori na naslednja vprašanja (Berger in Berger, 2004):

- Koliko zaposlenih bomo vključili?
- Koliko ur bodo zaposleni vključeni v organizacijsko akademijo?
- Čas izvedbe organizacijske akademije?
- Kakšni bodo stroški izvedbe?
- Kakšen bo vpliv na našo organizacijo?

Ko razjasnimo vse ključne točke in odgovorimo na zgoraj zastavljena vprašanja, lahko začnemo z oblikovanjem kurikuluma organizacijske akademije. Pomembno je, da organizacijska akademija temelji na viziji, ciljih, poslanstvu in vrednotah naše organizacije. Ključno je tudi, da zaposlenim organizacijsko akademijo predstavimo kot nekaj pozitivnega, gradimo na kredibilnosti našega programa, ciljih, zagotovimo podporo vodstva in predstavimo že obstoječe primere dobre prakse. Avtorja dodajata še, da je pomembno vnaprej določiti, kakšen bo vpliv organizacijske akademije, kakšne rezultate pričakujemo, na kakšen način bo organizacijska akademija prispevala k razvoju in rasti organizacije, prav tako pa moramo uskladiti cilje organizacijske akademije z njenimi strateškimi in operativnimi cilji. V zaključku je nujno izpeljati ovrednotenje izvedenih programov, na osnovi katerega pripravimo napotke za spremembe ob njenih ponovitvah (Berger in Berger, 2004).

PRIMER UPORABE METODE

Organizacijske akademije najdemo tudi v slovenskem prostoru. Dober primer je Korporativna univerza Gorenje, ki je bila ustanovljena za promocijo inovativnosti (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Pod pojmom korporativna univerza so v Gorenju povezali izobraževalne programe, ki so namenjeni razvoju njihovih ključnih kadrov,

mlajšim talentom in managementu. Služi jim kot pomoč pri uresničevanju strateških ciljev njihove organizacije. V Gorenju prednost tovrstnega pristopa vidijo v pridobivanju in združevanju novega znanja, prenosu dobrih praks, spodbujanju kulture inovativnosti in utrjevanju vrednot njihove organizacije (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Korporativno univerzo Gorenje je Evropska komisija, v okviru projekta UBC (*University-Business Cooperation in Europe*), prepoznala kot primer dobre prakse za spodbujanje rasti in razvoja podjetja. Njihova posebnost je, da Korporativna univerza temelji na prenosu znanja med različnimi organizacijskimi oddelki in njihovimi kulturami. Znotraj nje združujejo interne strokovnjake in zaposlene iz različnih oddelkov v vseh državah, kjer so prisotni centri Skupine Gorenje. Na ta način spodbujajo interno povezovanje, sodelovanje in prenos znanja (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

V sklopu Korporativne univerze izvajajo pet temeljnih programov:

- Managerska akademija Gorenje – razvoj managerskih znanj in podjetništva;
- Mednarodna poslovna akademija Gorenje – namenjena perspektivnim kadrom, ki večino časa delujejo v mednarodnem okolju;
- Poslovna akademija za management skupine Gorenje – namenjena najvišjemu vodstvu Skupine Gorenje;
- Akademija za razvoj novega izdelka – kadri, ki so vključeni v proces razvoja;
- Digitalna poslovna akademija – razvoj znanj in veščin, pomembnih za uresničitev njihove poslovne digitalne strategije.

Velik del njihovih programov poteka v digitalnem okolju; pri tem uporabljajo virtualne učilnice, interne portale e-učenja, spletno komunikacijo, ... Stremijo k nenehnemu uvajanju novih in naprednejših kanalov za izobraževanje (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Udeleženci so za vključitev v Korporativno univerzo predlagani s strani vodstva.

Njihove akademije potekajo na vsaki dve leti. Diploma iz Korporativne univerze pa pomeni, da je posameznik pridobil določeno znanje v internem procesu certificiranja. V okviru univerze torej razvijajo interni

certifikacijski sistem. Na ta način posameznikom pomagajo prepoznati, kje so njegove prednosti, potenciali in kako lahko najboljše prispevajo k organizaciji, ter katera so tista področja, kjer se lahko še dodatno razvijejo. Tako ima Korporativna univerza ključno vlogo za razvoj kadrov, mladih talentov v podjetju Gorenje. Njihova Korporativna univerza deluje že 20 let. V tem času so s tovrstnim pristopom pridobili veliko novih poslovnih zamisli, predlogov, načrtov, določene pa so tudi uporabili in uresničili v praksi (30 poslovnih načrtov) (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

VLOGA PSIHologa

Organizacijska akademija kot metoda razvoja kadrov ponuja veliko prostora in priložnosti za delo psihologa. Psiholog ima pomembno vlogo že v začetnih fazah procesa vzpostavitve organizacijske akademije – ker lahko s svojim znanjem koristi pri načrtovanju izobraževalnega procesa, načrtovanju in pripravi vsebin, oblikovanju kurikuluma, kot tudi pri pripravi in izbiri načinov merjenja učinkovitosti, vrednotenja rezultatov in dosežkov udeležencev. Pozneje v procesu organizacijske akademije je lahko psiholog tudi predavatelj.

Vodi in nadzoruje lahko postopek selekcije oz. izbora zaposlenih, ki se bodo vključili v organizacijsko akademijo. Psiholog lahko skrbi za koordinacijo procesa, za komunikacijo z zaposlenimi, saj je uspešnost organizacijske akademije precej odvisna tudi od tega, na kakšen način metodo predstavimo zaposlenim.

Psiholog lahko zaposlene ustrezno motivira, da so pripravljeni aktivno sodelovati, sprejmejo organizacijsko akademijo kot izziv ter priložnost za osebno in strokovno rast. Zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov je pomembna vloga psihologa tudi raziskovalno delo, s katerim pridobi empirične dokaze, ki potrdijo učinkovitost oziroma neučinkovitost metode, s tem pa poskrbi za njen nadaljnji razvoj in nadgradnjo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot vsaka metoda ima tudi organizacijska akademija svoje omejitve. M. Alagaraja in J. Li (2015) navajata, da nekateri strokovnjaki organizacijsko akademijo vodijo samo kot marketinški trik – za drugačno, bolj privlačno poimenovanje klasičnih programov izobraževanja in treninga v organizacijah. Velika omejitev je tudi pomanjkanje empiričnih dokazov ter smeric za to, kako zastaviti organizacijsko akademijo, da bo nato zares delovala v funkciji učinkovite podpore poslovnimi ciljem (Abel in Li, 2012).

Uporaba te metode predstavlja velik finančni zalogaj za organizacijo in zahteva veliko časa, povezovanja z zunanjimi strokovnjaki in koordinacije, zato je manj primerna za manjše organizacije. Tudi Sarso (2016) navaja, da je korporativna univerza primerna za organizacije, ki imajo več kot 100 zaposlenih. Za njeno uporabo je potrebna temeljita priprava, oblikovanje programa in vsebin, ki vzamejo veliko časa. Zahteva tudi izobražene strokovnjake in zelo dobro poznavanje potreb organizacije.

Če metodo uporabljamo v namene razvoja talentov, moramo imeti že vnaprej izoblikovan bazen talentov, poznati moramo področja zaposlenih, za katera je potrebno izobraževanje in na tem graditi organizacijsko akademijo. Pomembna omejitev metode je tudi to, da od zaposlenih, poleg rednih delovnih obveznosti, zahteva vlaganje časa in napora, kar lahko pripelje do preobremenjenosti zaposlenih in upada motivacije tako za delo kot za izobraževanje.

LITERATURA

- Abel, A. L. in Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 103–128.
- Alagaraja, M. in Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. *Human Resource Development International*, 18(1), 4–23.
- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacom.
- Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. John Wiley and Sons.

- Andresen, M. in Lichtenberger, B. (2007). The corporate university landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*, 19(2), 109–123.
- Ben-Hur, S., Jaworski, B. in Gray, D. (2015). Aligning corporate learning with strategy. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 53.
- Berger, L. A. in Berger, D. (2004). *The talent management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1) 58–74.
- Brown, S. M. in Seidner, C. J. (2012). *Evaluating corporate training: Models and issues*. Springer Science and Business media.
- Cappiello, G. in Pedrini, G. (2016). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 304–317.
- Cheetham, G. in Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*, 25(5), 247–292.
- Dealtry, R. (2001). Configuring the corporate university – managing a portfolio of thinking schools. *Journal of Workplace Learning*, 13(1), 30–38.
- Hilse, H. in Nicolai, A. T. (2004). Strategic learning in Germany's largest companies. *The Journal of Management Development*, 23(3/4), 372–398.
- Homan, G. in Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 75–90.
- Ilyas, M. (2017). Making of a corporate university model: transition from traditional training to learning management system. *Journal of Education and Practice*, 8(15), 85–90.
- Korporativna univerza Gorenje – ustanovljena za promocijo inovativnosti (2017). Dostopno na <http://www.gorenjegroup.com/si/za-medije/novice/2017/07/7699-Korporativna-univerza-Gorenje-ustanovljena-za-promocijo-inovativnosti>.
- Li, J. in Abel, A. L. (2011). Prioritizing + maximizing: The impact of corporate universities. *T and D*, 65(5), 54–57.
- Noe, R. (2010) *Employee training and development (5th edition)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E. in Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 304–318.
- Pedrini, G. (2011). The corporate university phenomenon and the competences »pipeline«: the role of innovation and institutional change. *Journal of US-China Public Administration*, 8(9), 1004–1015.
- Prince, C. in Stewart, J. (2002). Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794–811.

- Rademakers, M. (2014). *Corporate universities: Drivers of the learning organization*. Routledge.
- Rh eaume, L. in Gardoni, M. (2016). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 10(1), 73–84.
- Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554.
- Schultz, D. (2010). *The rise and coming demise of the Corporate University*. American Association of University Professors.
- Tsipis, G., Echkalova, N., Sharova, E. in Tovb, A. (2016). Corporate university as a driver of project culture and competence development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 335–342.
- Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 7–20.

C O R P O R A T E U N I V E R S I T Y

A corporate university is any educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its strategic goals by conducting activities that foster individual and organizational learning and knowledge. A corporate university provides employee training that is specific to the organization and tailored to its requirements and needs. This method has five key goals: improving customer support, increasing employee productivity, reducing costs, retaining talent within an organization, and increasing earnings. Corporate universities can also be used in the process of personnel selection, in the field of talent management, change management, coaching, mentoring, job rotation, etc. Typically, a particular corporate university focuses on one area. It is aimed at different populations within the organization, and the choice depends on the purpose of establishing a corporate university. Compared to traditional educational methods, the corporate university offers a more holistic approach that focuses on the culture, values, goals, and vision of a specific organization, enhances workplace efficiency, and improves business performance across the organization. Corporate universities are thus becoming an increasingly used approach that facilitates business education, training, organizational learning and provides knowledge circulation within the organization.