

EĞİTİM DEPARTMANLARINDAKİ DEĞİŞİM: ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİ

Sebahattin YILDIZ*

ÖZ

Şirket üniversiteleri, şirketlerin özel eğitim ve geliştirme taleplerinin kamu üniversitelerinde sunulan eğitim tarafından karşılanmadığı durumlarda, bir boşluğu doldurmak için son yıllarda ortaya çıkmıştır. Geleneksel üniversitelerde verilen eğitimlerin piyasanın ihtiyacını karşılama konusuna yetersiz olması nedeniyle ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak amacıyla çalışanların güçlendirilmesi, bilgi teknolojilerinin kullanılması ve öğrenen organizasyon olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Geleneksel eğitim departmanları, isimlerini artık şirket üniversitesi olarak değiştirmektedirler. Bu çalışmada, öncelikle şirket üniversitelerinin ne olduğu ve eğitim departmanlarından farkları ile ilgili teorik çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve sonuç olarak Türkiye’de şirket üniversiteleri konusunda yapılacak olası çalışmalarla ilgili öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Şirket Üniversiteleri, Örgütsel Öğrenme, Eğitim Departmanları.

CHANGE IN TRAINING DEPARTMENTS: CORPORATE UNIVERSITIES

ABSTRACT

Number of corporate universities increased in the last years. Corporates’ request special training and development programmes, and public universities are sometimes inadequate to meet this demand. Corporate universities are emerged to fulfill this demand. Corporates want to create competitive advantage by empowerment, e-learning and learning organizational skills. Traditional training departments changed their names as corporate university. In this study, a theoretical framework about Corporate Universities and difference of these universities from training departments are presented. Finally suggestions are given for the future studies about corporate universities in Turkey.

Keywords: Corporate University, Organizational Learning, Training Department.

* Araş. Gör., Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
Makalenin kabul tarihi: Mart 2010

GİRİŞ

Son yıllarda şirket üniversiteleri, Avrupa ve Amerika’da çağdaş şirket eğitim ve geliştirme programları açısından giderek önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır. Özellikle Amerika’da şirket üniversitelerinin gelişimi oldukça yaygındır. Araştırmacılar tarafından şirket üniversitelerinin büyüme oranlarının gelecek on yıl içerisinde geleneksel üniversiteleri sayıca geçeceği tahmin edilmektedir (Macpherson vd, 2005: 34). Bir zamanların geleneksel eğitim departmanlarının yeniden isimlendirilmesi olarak düşünülen şirket üniversiteleri, son yirmi yılda örgütsel bilgi üretimi, stratejik insan sermayesinin yaratımı ve yönetiminde önemli değişiklikler yapmıştır. Bu gelişme şirket üniversitelerinin, stratejik olarak gelişen insan sermayesinde bir paradigma değişimi sunup sunmadığı veya eğitim işlevinin yeni bir paketi olup olmadığı ile ilgili literatürde artan bir gerilime yol açmıştır (Holland ve Pyman, 2006: 19). Bu çalışmanın amacı, Türk yazınında hemen hemen hiç yer almayan “şirket üniversiteleri” kavramının ne olduğu, gelişim safhaları, rol ve işlevleri, yararları, eğitim departmanları ile şirket üniversitelerinde verilen eğitimler arasındaki farklar, şirket üniversitelerinin geleneksel üniversiteler ile karşılaştırılması, şirket üniversitelerinde verilen kurs ve seminer türleri ve şirket üniversitelerinin örgütsel öğrenme ve bilgi üretimine olan katkıları konusunda teorik çerçeve oluşturmaktır. Bu çalışma bir araştırma makalesi değil, bir tarama makalesi olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmanın önemi ise, günümüzde şirket üniversitelerinin sanayinin ihtiyacı olan kalifiye eleman problemini çözmesi, sanayi ve üniversite işbirliğinde bir model olması ve eğitim hizmetinin artık şirket içerisinde oluşturulan üniversite / akademilerce sunulmasına önem vermesi bakımından yazına katkı sağlamasıdır. Ayrıca bu çalışmanın diğer katkısı Türkiye’de şirket üniversiteleri ile ilgili yapılacak çalışmalara öncülük edebileceğinin düşünülmesi ve ileride yapılacak çalışmalarla ilgili öneriler getirilmesidir.

I. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİ NEDİR?

A. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİ KAVRAMI

Aslında şirket üniversitesi kavramının bir tanımını yapmak kolay değildir. Çünkü şirket üniversiteleri, çok farklı formlarda, örgütler arasında farklılık gösteren, çok yönlü amaçları olan bir şekilde ortaya çıkmıştır. 1980’li yılların sonlarında geleneksel eğitim departmanlarının yerini alarak, şirket stratejisi ile bağlantılı eğitimler vermek üzere ortaya çıkmıştır. Geleneksel üniversitelerde verilen eğitimlerin piyasanın ihtiyacını karşılama konusuna yetersiz olması nedeniyle ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak amacıyla çalışanların güçlendirilmesi, bilgi teknolojilerinin kullanılması ve öğrenen organizasyon olma zorunluluğu şirket üniversitelerini doğurmuştur (Allen, 2002). Şirket üniversiteleri ile ilgili literatüre baktığımızda şu tanımlara yer verilmiştir.

Şirket üniversiteleri; “örgütün iş stratejilerini karşılamak için çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin eğitim ve gelişimini sağlayan stratejik bir şemsi-

yedir” (Walton, 2005: 3). Bir şirket üniversitesinde, çalışanlar bireysel ve örgütsel yetenekleri kazanırlar ve böylece şirketin bütün performansında gelişme sağlarlar.

Şirket üniversiteleri, hissedar değerini artırma amacını gerçekleştirmek için şirketin bilgi varlıklarını ve öğrenme süreçlerini yönetmede örgütsel bir sorumluluk sahibi olan bir oluşumdur (Allen, 2002: 4).

Şirket üniversiteleri; bireysel ve örgütsel öğrenme, ilim ve irfan sağlayan faaliyetleri uygulama konusunda, misyonunu gerçekleştirmek için ebeveyn örgütüne yardım etmek üzere tasarlanan bir stratejik araç rolü olan eğitimsel kimliktir (Allen, 2002: 4).

Şirket üniversiteleri, hem işyerindeki eğitim ve yetiştirmenin geleceği açısından, hem de geleneksel öğrenme okulları açısından çok büyük bir gelişimdir (Vine ve Palsue, 1999: 19).

Şirket üniversiteleri; başarıya ulaşmak için gerekli olan çalışan yeteneklerini geliştirmek konusunda örgüte yardım eden bir merkezi oluşumdur (Allen, 2002: 5).

Şirket üniversitesi, çalışanların yeteneklerini geliştiren, liderlik ve iş-odaklı performansı iyileştirme üzerinde önemli bir vurgu yapan ve şirketin stratejik yönü ile bunları bütünleştiren, şirketteki bir fonksiyon veya departmandır (El-Tannir, 2002: 76).

Nihai olarak, bize göre *şirket üniversiteleri*, “şirketlerin özel eğitim ve geliştirme taleplerinin kamu üniversitelerinde sunulan eğitim tarafından karşılanmadığı durumlarda, bir boşluğu doldurmak için ortaya çıkmıştır”. Şu an şirket üniversiteleri, kamu üniversiteleri ile rekabet etme düzeyinde değildir fakat değişen piyasa koşullarında şirket üniversitelerinin gelişme göstereceği düşünülebilir.

B. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNİN GELİŞİM SAFHALARI

Fortune 500 şirketlerinin %80’inin ya şirket üniversitesi vardır ya da bir şirket üniversitesi planlamaktadırlar (Nixon ve Helms, 2002, s.144). Son araştırmalara göre, şirket üniversitesi kurmanın en öncelikli nedeni “çalışanlarına onların değerli olduğunu göstermek ve sürekli öğrenmeyi başarmaktır” (Nixon ve Helms, 2002: 144). Bu oranın gelecek yıllarda daha da artacağı beklenmektedir. Dünyada 2010 yılına kadar 37.000 civarında şirket üniversitesi olacağı beklenmektedir ve bu durum şirket üniversitelerinin, mevcut ve gelecekteki işgücü eğitiminin doğası ve yönelimi üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olacağı anlamına gelmektedir (Macpherson vd, 2005: 33).

Bir şirket üniversitesinin, örgütsel stratejiye özgü farklı ilişkiler tarafından karakterize edilen ve bu yüzden bilgiye ve bilgi üretimine farklı bir yaklaşımı olan çeşitli gelişim safhaları olabilir. Rademarks (2001), şirket üniversiteleri için 3 jenerik gelişim safhası belirtmiştir. Bunlar; Tablo 1’de görüldüğü gibi

operasyonel, taktiksel ve stratejik safhalardır. Bu ayrım gelişimsel olarak gözlenmiştir. Her bir şirket üniversitesinin lineer bir şekilde bu safhalar vasıtasıyla geliştiği varsayılmıştır (aktaran Jansink vd, 2005: 50-51).

Tablo 1: Şirket Üniversitelerinin Gelişim Safhaları

	Operasyonel Safha	Taktiksel Safha	Stratejik Safha
* Şirket Üniversitesi Tipi	-“Gelişmiş eğitim departmanı”	-“Bilgi sunucusu”	- “Bilgi fabrikası”
* Amaç	- Etkinlik	- Örgütsel amaçlarla bağlantılı - Direkt ve reaktif	- Gelişmeye odaklanma
* Stratejiyle İlişkisi	- Dolaylı ve reaktif	- Direkt ve reaktif	- Direkt ve proaktif
*Temel Faaliyeti	- Şirket içindeki eğitim faaliyetlerini birleştirmek	- İlgili stratejiden direkt olarak çıkartılan kurslar	- Eğitim ve araştırmalar yoluyla strateji geliştirme ve gerçekleştirme

Kaynak: Jansink, F.; Kwakman, K. & Streumer, J. (2005). The Knowledge-Productive Corporate University, Journal of European Industrial Training, 29, 1, ABI/INFORM Global, s.40.

Allen ise, şirket üniversitelerinin gelişim safhalarını faaliyet alanlarına göre sınıflandırmış ve dört farklı seviye olarak bu gelişimi açıklamıştır. Bunlar (Allen, 2002: 7):

- 1. Seviye: Yalnızca eğitim verme.
- 2. Seviye: Eğitime ek olarak yönetici gelişim programı sağlama.
- 3. Seviye: Akademik kredi sağlayan kurslar (sertifika) verme.
- 4. Seviye: *Akademik unvan* sunma şeklindedir.

Şirket üniversitelerinin faaliyetleriyle ilgili *birinci seviye*, basitçe oluşturulan eğitim departmanlarıdır. Onlar, çalışanlarına işle ilgili spesifik eğitimler sunmak için varlık göstermektedirler. *İkinci seviyedeki* şirket üniversitelerinin varlık sebebi, eğitime ilave olarak yönetici geliştirme kurs hizmetleri sağlamaktır. Eğitim, spesifik görevlerle ilgili becerilere odaklanırken, geliştirme ise yöneticiye ve onun davranışlarında değişim yaratmak için tasarlanan eğitime vurgu yapmaktadır. Şirket üniversitesinin *üçüncü seviyesi*, akademik kredi sağlayan kurslar (sertifika) sunmaktır. Bu akademik kredi sunma durumu, üniversiteler ile kurulan ortaklık yoluyla gerçekleşir. Şirket üniversitelerinin *dördüncü seviyesi* ise, akademik unvan sunmadır. Bu durum şirket üniversitelerinin sahibi olan şirketten bağımsız ve kar amacı olmayan bir üniversite (*vakıf üniversitesi*) haline gelmesi yoluyla olur. Örneğin, Northrop Üniversitesi, gelişmekte olan havacılık sektörünün yetişmiş insan gücünü karşılamak üzere 1940’lı yıllarda Northrop Aviation tarafından kurulan şirket üniversitelerden birisidir. Daha son-

ra faaliyet alanına hukuk ve işletmeyi ekleyerek genişlemiş, sahibi olan şirketten ayrılmış, bağımsız kar amacı olmayan, akredite olmuş bir üniversiteye dönüşmüştür (Allen, 2002: 7-8).

C. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNİN ROLLERİ

Şirket üniversiteleri, globalleşen yeni bilgi sektörünün ve firmaların tüm paydaşlara karşı sorumluluğunun esas olduğu yaratıcı değişimlere özgü sorunların ve risklerin farkında olan yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Dealtry, 2002: 256). Bugün şirket üniversitelerini yöneten ve yaklaşık yarım milyon dolar kazanan öğrenme müdürleri (chief learning officers-CLO), temel stratejik ve liderlik rollerine sahiptir ve çoğu kez doğrudan CEO'ya rapor vermektedirler. Birçok yazar şirket üniversitelerinin oynadığı rolü sınıflandırmıştır. Bu önemli sınıflandırmalardan biri Fresina (1997) tarafından geliştirilmiştir ve şirket üniversitelerinin gerçekleştirebilecekleri üç farklı stratejik rol tanımlamıştır. Bunlar (Prince ve Allison, 2003: 231);

1. Uygulamaları desteklemek ve sürdürmek. Şirket içerisinde meydana gelen eğitim faaliyeti uygulamalarına öncü olmak ve desteklemek.
2. Değişimi yönetmek. Eğitim departmanlarında meydana gelen değişimi yönetecek nitelikte olmak.
3. Örgütün sürekliliğini sağlamak ve geliştirmektir. Örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için işlev görmek.

Chase (1998) ise şirket üniversitelerinin yedi rolü olduğunu belirtmiştir (aktaran, Jarvis, 2001: 118);

1. Şirket kültürü eğitimi vermek. Şirket çalışanları tarafından şirket kültürünün paylaşılması ve desteklenmesine özgü eğitimler vermek.
2. Çarpaz fonksiyonel becerileri geliştirmek. Farklı departmanlara özgü uzmanları bir araya getirip takım çalışması yoluyla çalışanları eğitmek.
3. Teknoloji tabanlı eğitimlerden yararlanmak. Bilgi sistem altyapısına özgü gelişmeler sağlayarak, e-öğrenme, intranet, uzaktan eğitim avantajlarından çalışanları faydalandırmak.
4. Çalışan devir oranını azaltmak. Çalışanın yaratıcılık ve gelişimine özgü eğitimler yoluyla, sorumluluk almasını sağlayıp motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmak.
5. İşletme içi eğitim faaliyetini yerine getirmek. İşletmelerin İKY fonksiyonundaki eğitim işlevini tek elden yürütmek.
6. İşletme dışındakileri eğitmek. Sadece şirket elemanlarını değil, şirketin ilişkide olduğu acente, bayi ve sektör çalışanlarını eğiterek sektörün ihtiyacı olan nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak, sektör-üniversite işbirliğinde bir model olmak.

7. Geleneksel üniversitelerle ortaklık geliştirmektir. Verilen eğitimlere sertifikasyon sağlama aşamasında bir üniversite ile işbirliği çerçevesinde eğitimler vermek.

D. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Prince ve Allison, bütün şirket üniversitelerinin paylaştığı ve amaç edindiği varsayılan birçok özellik tanımlamıştır. Bunlar (Prince ve Allison, 2003: 230-231).

- Bir işletme veya ortaklık tarafından bütün olarak kontrol edilme ve sahiplenme.
- Rekabet edebilirliğini arttırmak için bir bütün olarak, örgüt amaçları doğrultusunda kendi kendini geliştirmeye katkı sağlama yeteneği.
- Örgütün çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri için eğitim ve geliştirmenin başlıca tedarikçisi ve koordinatörü.
- Elektronik eğitim veya bina/kampus içi eğitim ya da ikisinin belli kombinasyonları yoluyla eğitim ve geliştirme sağlama.
- Öğrenmenin değerini vurgulamak için “üniversite” başlığı veya eğitim sektöründen başka bir terim (akademi) kullanma.
- Örgütsel karar vermenin merkezine “eğitim ve geliştirmeyi” getirmeye odaklanmadır.

Moore’a göre en iyi şirket üniversiteleri aşağıdaki özellikleri paylaşırlar. Bunlar (Moore, 1997: 79-80);

- Şirketin temel stratejik ihtiyaçlarına bağlı amaçlar belirlemek.
- Özgünleştirilmiş yetkinlik modellerini temel alan eğitimler geliştirmek.
- Temel bir amaç olarak şirketin paylaşılan bir vizyonunun geliştirilmesini sağlamak.
- Örgütsel öğrenme ve bilgi üretiminde, bireysel öğrenmeyi yaratma ve dönüştürme için bir laboratuvar işlevi görmek.

Jansink ve diğerleri (2005)’ne göre ise, şirket üniversitelerinin örgütsel öğrenme ve bilgi üretimine katkı sağlayan 11 özellik seti vardır. Bilgi üreten şirket üniversitelerinin özellikleri şunlardır;

1. Öğrenme örgüt amaçlarına ulaştıracak standartlarla ilgilidir. Örgütsel hedefler özelliği.
2. Bilgi transferi, bilgi paylaşımı ve bilgi yaratma tüm bilgi süreçlerinde olmalıdır. Bilgi süreçleri özelliği.
3. Derslerdeki öğrenmeye ek olarak yaparak öğrenme üzerine odaklanan daha geniş öğrenme faaliyetleri organize edilebilir. Yapararak öğrenme özelliği.

4. Dersler zorunlu olmamalı, öğrenme hedefleri sınırlanmamalıdır fakat çalışanlar kendi bilgi ve öğrenme hedeflerini sahiplenmeleri gerekir. Öğrenme hedeflerini sahiplenme özelliği.
5. Belirli çalışma koşulları için sonuçlarla ilgili örgütsel hedef ve beklentiler kurulmalıdır ve bu hedef ve beklentiler örgütün tüm seviyelerinde katılım gerektiren müşterek süreçlerdir. Öğrenme hedefleri kurma özelliği.
6. Derslerde öğrenme ve çalışmayı bütünleştirmek önemlidir ve bu durum uygulama örnekleri yapılarak başarılabilir. Günlük pratikler kullanma özelliği.
7. Öğrenme ve çalışmanın bütünleşmesi çalışma çevresine meydan okuma (challenge) ile başarılabilir. Çalışma çevresine meydan okuma özelliği.
8. Şirket üniversiteleri öğrenme ve çalışma çevresini daha güçlü hale getirmelidir ve öğrenme işlevlerinin faaliyette olduğundan emin olmalıdır. Öğrenme işlevleri özelliği.
9. Örgütte çalışanlar veya öğrenme aktivitelerine katılanlar birbirlerini desteklendirmelidir. Çekicilik özelliği.
10. Çalışanlar kendi azim ve hırslarını bilmelidir. Azimli olma özelliği.
11. Çalışanlar örgütün gelişmesi için teşvik edildiklerini ve desteklendiklerini bilmelidir. Gelişme için mücadele özelliği.

E. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNİN YARARLARI

Blass (2005), şirket üniversitelerinin örgüte kazandırdığı çok sayıda ve çeşitli yararları olduğunu iddia etmektedirler. Bunlar;

- Çevredeki değişim hızının artışı ile yarışabilmek için şirket içindeki öğrenme oranını artırma yeteneği. Değişime ayak uydurabilmek için gerekli eğitimler vererek öğrenmeyi arttırmak.
- Teknolojinin kullanımı yoluyla globalleşmenin tehditlerine cevap verebilme yeteneği. Teknolojinin avantajlarından yararlanarak eğitim maliyetlerini düşürmek.
- Şirket amaçları ve öğrenme stratejilerini uyumlaştırma yeteneği. Şirketin amaçlarına uygun olan ve amaçlara ulaştıracak stratejiler geliştirmek.
- Sahip olunan bir faaliyetin doğrudan ve koordineli olarak merkeze konulması. Eğitim faaliyetinin tek elden yürütülmesi.
- Farklı yerel kültürlere yayıldığı zaman dahi örgüt kültürünü korumayı amaçlamak. Farklı kültürlerde faaliyet gösteren şirket çalışanlarına ve expatrietlere şirket kültürünü aşlamak.

- Örgütün bütün üyelerinin, bir rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede, “öğrenme ve bilginin anahtar rolü” üzerinde odaklanmasını sağlamak. Tüm çalışanların şirket amaçlarına odaklanmasını sağlayacak öğrenme programları düzenlemektir.

Şirket üniversitelerinde verilen eğitimler sayesinde eğitimin kalitesinde artış, eğitim maliyetlerinde düşüş, çalışan memnuniyetinde artış ve çalışan devir hızında düşüş gözlenmesi beklenebilir.

F. ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNDE VERİLEN EĞİTİMLER

Şirket üniversitelerinin eğitim işlevlerine baktığımızda; çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçi ve dağıtımçılarına çeşitli eğitim ve kurslar verildiği gözlenmektedir. Ayrıca yönetici adayları için yönetici eğitim seminerleri de verilmektedir. Aşağıdaki Tablo 2’de gösterildiği gibi Motorola Üniversitesinin sunduğu kurs ve seminerler “tercihli ve fonksiyonel” olmak üzere 2 türü içermektedir. Bu kurslar Motorola şirketi çalışanlarına, tedarik ve dağıtım zincirindekilere ve yaygın müşterilerine sunulur. Motorola Üniversitesi ayrıca yöneticiler için tam gün “yönetici eğitim seminerleri” hizmeti de sağlamaktadır (Jarvis, 2001: 120-121). Tercihli kategoride tarih, finans, kişisel gelişim vb kurslar yer alırken fonksiyonel kategoride müşteri hizmetleri, kalite kontrol, imalat teknikleri vb kurslar yer almaktadır. Yönetici seminerleri ise küreselleşme, liderlik, takım oluşturma vb kursları içermektedir.

Tablo 2: Motorola Üniversitesi Tarafından Verilen Kurs ve Seminerler

Kurs Kataloğu		Yönetici Seminerleri
Tercihli (İnterest) Kategoriler	Fonksiyonel (Topic) Kategoriler	
- Şirket üniversitesi / Yetiştirme	- Müşteri hizmetleri	- Globalleşme
- Devir süresini kısaltma/ Çapraz fonksiyonel süreç haritaları	- Mühendislik desteği	- Liderlik
- Güçlendirme / Takım oluşturma	- Yönetim	- Motorola kalite ve devir süresini kısaltma hikayeleri
- Finans	- İmalat yönetimi ve kontrol	- Müşteri odaklı kalite
-Tarih	- İmalat teknikleri	- Liderler için eğitim ve geliştirme
- Yönetim / Liderlik geliştirme	- Kalite kontrol	- Takım oluşturma
- Kişisel gelişim	- Satış, pazarlama ve dağıtım	- Ödül ve takdir görme
- Kalite / Altı sigma	- Yazılım mühendisliği	- Global bir şirkette çalışanlarla iletişim.
- Stratejik planlama / İşletme ihtiyaç analizi	- Satış teknikleri	- Kalite
		- Sürekli iyileştirmeye liderlik etme.
		- Sürekli değişim ortamında örgütün yönetimi.

Kaynak: Jarvis, P. (2001). Universities and Corporate Universities. London: Kogan Page, s.120-121.

G. DÜNYA ve TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİ

Şirket üniversitelerinin dünya'daki gelişimi incelendiğinde 1914-1950 yılları arasında şirket okulları olarak faaliyet göstermeleridir. Bunlara örnek General Electric ve General Motors'dur. 1950-1990 yılları arasında ise şirket üniversitelerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunlara örnek Motorola Üniversitesi ve Disney Üniversitesidir. 2000'li yıllarda ise uluslar arası şirket üniversitelerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunlara örnek British Aerospace ve Northern Orient Lines'tır. 1980'li yıllara kadar şirket üniversitelerinin banka, sigorta, mühendislik, sağlık ve tekstil sektörlerinde yoğunlaştığı gözlenmişken 1990'lı yıllardan sonra danışmanlık, imalat, hizmet sektörü, dot.com şirketleri ve kamu sektöründe yoğunlaştığı gözlenmektedir. Şirket üniversitelerinin Türkiye'deki gelişimi incelendiğinde ise bu oluşumlara şirket üniversitesi yerine şirket akademisi unvanı verildiği gözlenmektedir. İlk şirket akademisi 1999 yılında kurulan Mudo Akademisidir. Mudo Akademisinin kuruluş amacı sektörün nitelikli mağaza yönetici adaylarını yetiştirmektir. 2005 yılından sonra ise şirket akademilerinin sayısında bir artış gözlenmektedir. Teknosa Akademi, Türk Telekom Akademi, Halk Akademi, Turkcell Akademi, TNT akademi bunlardan bazılarıdır ve öncelikle kendi çalışanlarının eğitim ve gelişimi için kurulmuşlardır (Özevren ve Yıldız, 2008, s.453).

Bu şekilde bir üniversitenin yapılandırılmasında öncelikle her şirketin kendisine özgü stratejik programları hayata geçirmesi gerekmektedir. Örneğin çalışana veya müşteriye verilecek eğitimlerin şirketin hangi stratejisini destekleyecek olmasının belirlenmesi gerekmektedir. Üst kademenin desteği bu yapılanmada hayati öneme sahiptir. Ayrıca sektörün nitelikli işgücü ihtiyacı problemi, şirket üniversitelerinde verilecek eğitimler yoluyla ortadan kaldırılarak topluma fayda yaratılır (Özevren, 2008, s.95-97). Örneğin Motorola ve Northwestern Üniversitesi, MBA için kalite dersi geliştirmiştir (müfredat oluşturmada işbirliği yoluyla). Tofaş; İtalya Torino Politeknik Üniversitesi ve Uludağ Üniversitesi ile Otomotiv Mühendisliği Yüksek Lisans Programı başlatmıştır. MEB ile Fiat Teknik Öğretim Programı kapsamında 9 ilde 11 endüstri meslek lisesine Fiat Laboratuvarı kurmuştur. Turkcell, 7 bölge 7 üniversite projesi ile müfredat oluşturmada işbirliği yapmıştır. Pegasus, Uçuş Akademisini kurmuş ve hem yabancı hem yerli pilotları mezun etmektedir. Acıbadem Üniversitesi ise sektörün nitelikli sağlık elemanı ihtiyacını karşılamak için kurulmuştur (Bozkuş ve Yılmaz, 2008).

II. EĞİTİM DEPARTMANLARINDAN ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNE

Şirket üniversitelerinin meydan okuyucu duruşunu anlamak için ilk önce onların nasıl, ne zaman ve niçin ortaya çıktıkları üzerinde düşünmemiz gerekir. İşletme okulları yaklaşık 100 yıllık bir geçmişe sahipse, şirket üniversiteleri de bu sürenin yarısı kadar geçmişe sahiptir. Motorola ve Disney Üniversiteleri

yaklaşık kırk yıldır farklı biçimlerde faaliyet göstermektedir. Şirket üniversitelerinin sayısındaki artış aslında beş veya on yıl önceye dayanmaktadır. Şirket üniversiteleri, 1980'li yılların sonunda az sayıda iken, 1994 yılında sayıları 400 olmuş ve bugün ise 1000'den daha fazla sayıya ulaşmıştır (Roesner ve Walesh, 1998, s.56). Şirket üniversitelerinin bu muazzam yükselişini sağlayan çevre koşullarına neler olduğu asıl sormamız gereken şeydir. Daha önce de şirketlerde eğitim departmanları yer almaktaydı, fakat şimdi onlar geleneksel işletme okullarının en önemli meydan okuyucuları olmuştur. Şirket üniversiteleri son on yıl boyunca gelişmeye başlamıştır. Çünkü artık işletmeler, "*değişim ve yenilik hızının öğrenmeyi temel bir yetenek konumuna getirdiğinin farkına varmışlardır*". İşletme gurularının deyimiyle, şirketler; *sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğine bağlı olduğunun farkına vardıkları için şirketin eğitim departmanlarını gelişim merkezlerine (development centers) ve daha sonra da şirket üniversiteleri haline dönüştürmüştür*. Onlar, öğrenmenin yeni bir taahhüdünü gösteren "Üniversite" unvanını benimsemişlerdir (Moore, 1997: 80-81).

Şirketlerin eğitim işlevinde günümüzde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda şirketler kendi bünyelerinde veya bir üniversite ile işbirliği halinde bir üniversite (akademi) kurma yolunu seçmişlerdir. Gerek maliyet kısıtlamaları nedeniyle gerekse sektörün ihtiyacı olan nitelikli personelin eğitilip geliştirilmesinde, şirketler artık danışmanlık şirketlerinden değil kendi eğitim departmanlarını şirket üniversitelerine dönüştürmek yoluyla, bu eğitimleri vermektedirler. Geleneksel eğitim departmanlarında verilen eğitimler ile şirket üniversitesi bünyesinde verilen eğitimler karşılaştırmalı olarak aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmektedir (Morin ve Palsue, 2004:295).

Tablo 3: Geleneksel Eğitim Departmanı ve Şirket Üniversitesi Eğitimi Karşılaştırması

	Geleneksel Eğitim	Şirket Üniversitesi Eğitimi
Odak	- Bireyler üzerinde; spesifik performans problemlerine karşı bireysel çaba.	- Örgüt üzerinde; işletme stratejilerine ulaşmaya yardım etmeyi amaçlayan proaktif, bütünlü ilgili ve sürekli çaba.
Yararlananlar	- Çalışanlar.	- Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler
Geliştirilen Yetkinlikler	- İşe özel.	- Örgütsel gelişim ve değişimi destekleyen.
Amaçlar	- Bireysel iş performansını arttırmak.	- Bireysel ve örgütsel performansı arttırmak, planlamaya yardım etmek, çalışanları çekmek ve elde tutmak, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler arasında paylaşılan kültür geliştirmek.
Sorumlu	- İnsan kaynakları departmanı.	- CEO ve yönetim ekibi.
Yapı	- Ademi merkezi; faaliyetler beceri kategorilerine ayrılmıştır.	- Merkezi; faaliyetler global öğrenme stratejileri ile bütünleşmiştir.
Sunuş	- Sade yaklaşım; Çoğu formal dersler yoluyla yapılır.	- Farklılaştırılmış yaklaşım; Öğrenme faaliyetleri ve diğer aktif metotları temel alır.
Eğitici	- Konu veya sorun uzmanları, içsel veya dışsal.	- İçsel yönetim ekibi ve dışsal uzmanlar. Formal kolej veya üniversitelerle işbirlikleri oldukça yaygındır.

Kaynak: Morin, L. ve Renaud, S. (2004). Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance, Canadian Journal of Administrative Sciences, 21,4, ABI/INFORM Global, s.295.

Buna göre geleneksel eğitim departmanlarında odak birey üzerinde; şirket üniversitelerinde odak şirket üzerindedir. Geleneksel eğitim departmanlarında sunulan eğitimlerden sadece şirket çalışanları faydalanırken şirket üniversitesi eğitimlerinde tedarikçi ve müşteri gibi paydaşlar da faydalanır. Geleneksel eğitim departmanlarında geliştirilen yetkinlikler işe özel iken şirket üniversitelerinde örgütsel gelişimle ilgilidir. Geleneksel eğitim departmanlarında amaç bireysel performansı arttırmak iken şirket üniversitesi eğitimlerinde hem bireysel hem de örgütsel performansı arttırmak amaçlanmıştır. Geleneksel eğitim departmanlarında sorumlu insan kaynakları departmanı iken şirket üniversitesinde ise CEO ve yönetim ekibi sorumludur. Geleneksel eğitim departmanlarında eğitim yapısında faaliyetler beceri kategorilerine ayrılmışken şirket üniversitelerinde global öğrenme stratejileri ile bütünleşmiştir ve merkezi konuma alınmıştır. Geleneksel eğitim departmanlarında sunulan eğitimler formal dersler yoluyla

la yapılırken şirket üniversitelerinde farklılaştırılmış aktif eğitim metotları ile sunulmaktadır. Geleneksel eğitim departmanlarında eğiticiler, şirket içinden veya danışmanlık firmalarından konu ve sorun uzmanları iken şirket üniversitesinde ise eğiticiler, içsel yönetim ekibi ve akademisyenlerdir. Ayrıca üniversitelerle işbirliği halinde olan şirket üniversitelerinde verilen eğitimler sonucunda çalışanlar sertifika sahibi olmaktadır.

III. KAMU VE ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİ KARŞILAŞTIRMASI

Şirket üniversiteleri fenomeninin ilk örnekleri olarak addedilen Disney ve Motorola Üniversiteleri 1981 yılında faaliyete başlamışlardır. Disney ve Motorola Üniversiteleri eğitim departmanlarını şirket üniversitesine dönüştürmüşler, eğitmenler olarak şirket liderlerinden faydalanmışlar, örgütsel bilgilerinin nasıl ve hangi insanları etkileyeceğini incelemişler, eğitime yapmış oldukları yatırımların değerini ölçmüşler, işletme okulları ve üniversitelerle yeni ortaklıklar koordine etmiş ve çalışmışlardır. Eğitmenler olarak liderlerin kullanılması özellikle ilginçtir. *Kamu üniversiteleri* ise, belli dönemlerde fakülte ziyaretleri yapan uygulayıcılardan ziyade eğitmen olan akademisyenlere güvenmektedirler. İngiltere'deki Unipart Üniversitesi'nde üniversite yapısı içerisindeki kursları, belli bir seviyenin üzerindeki yöneticiler vermektedir. Örgüt içerisinde bilginin elde tutulması ve paylaşılması, bir şirket üniversitesinin temel yararlarından birisi olarak görülmektedir. Kamu ve şirket üniversitelerinin karşılaştırmalı bir analizi Tablo 4'de gösterilmektedir (Blass, 2005: 65).

Tablo 4: Kamu ve Şirket Üniversitesi Modellerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi

	Kamu Üniversitesi	Şirket Üniversitesi
Unvan	Üniversite isimli kurumlarda toplumsal gelişimden kaynaklanır.	Şirket içerisinde geliştirilen öğrenme kültürünü yansıtır.
Tarihçe	Ortaçağ/klasik kökler. Eski üniversitelerin gelişimi 17-19.yüzyıl, yeni üniversite sektörünün gelişimi 20. yüzyıl, kitle yayılımı.	Şirket içerisinde geliştirilen eğitim ve yetiştirme departmanları; yeni hizmetler sunma, yaratıcılık, AR-GE.
Amaçlar	Kamuya daha yüksek seviyede liberal ve/veya mesleki eğitim sağlamak.	Şirketlerinin bilgi temelini genişletmek, rekabet edebilirliği arttırmak, değişim için katalizör olarak davranmak.
Çıktılar	Yetkinlikler (derece, mesleki nitelikler) ve araştırma.	Başarılıbilecek şey üzerinde ilerlemek, şirketin tarihi, değerleri ve etik kuralları ifşa etmek.
Eğitim Seviyesi	Üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitimi verilir.	İşlevsel eğitimlerden yüksek lisans çalışmalarına her seviyede eğitim verilir.
Büyükölük ve Öğrencilerin Farklığı	Giriş şartlarını tamamlayan herhangi global kamu üyesi.	Örgütteki her çalışana, yıllık minimum bir eğitim miktarı garanti.
Bilgi Üretme	Geleneksel eğitim modeli. Bazen de sektör ortaklık anlaşmaları yoluyla verilen eğitim modelleri.	Sektöre özgü eğitim modeli. Araştırmalar, alenen değil şirket içi yayımlar yoluyla ortaklığı olduğu örgütler ile paylaşılır.
Sahiplik ve Kontrol	Kamu harcaması için yayımlanmış, finansman bakımından devlet tarafından gözetilen sahiplik. Yayımlanan raporlar devletin örgütlerine açıktır ve hesap verilir. Kontrol, akademik özgürlük konsepti nedeniyle seyrektilir.	Sahiplik şirket tarafından. Kontrol kurumun ademi merkezileşme durumuna göre değişir. Daima bazı işletme hakları olması gerekir.
Kamu Üniversiteleriyle Bağlantılar	Başlıca işbirliği araştırma projelerinde mevcuttur.	Bazı araştırma ve akredite edilmiş kurslar ile ilgili bağlantılar mevcuttur.

Kaynak: Blass, E. (2005). The Rise and Rise of Corporate University. Journal of European Industrial Training, 29, 1, ABI/INFORM Global, s.65.

Yukarıdaki Tablo 4’de kamu üniversiteleri ile şirket üniversitelerinin karşılaştırılması gösterilmiştir. Buna göre kamu üniversiteleri toplumda bir üniversite unvanına sahip kuruluşlar iken şirket üniversiteleri şirkete özgü eğitimsel kültürü yansıtan bir oluşumdur. Kamu üniversitelerinde kitle eğitimi esas iken şirket üniversitelerinde özelleştirilmiş, yaratıcılık ve Ar-Ge eğitimleri esastır.

Kamu üniversitelerinin amacı kamuya mesleki eğitimler sağlamak iken şirket üniversitelerinin amacı şirketin rekabet edebilirliğini sağlayan eğitimler sunmaktır. Kamu üniversitelerine şartları sağlayan her kamu üyesi girebilirken şirket üniversitelerine şirket çalışanları katılmaktadır. Kamu üniversitelerinde geleneksel eğitim modeli esas iken şirket üniversitelerinde sektöre özgü eğitim modelleri esastır. Kamu üniversitelerinde sahip devlet iken şirket üniversitelerinde sahip şirkettir.

IV. GELENEKSEL EĞİTİM VE GELİŞTİRME DEPARTMANI, ŞİRKET ÜNİVERSİTESİ VE GELENEKSEL ÜNİVERSİTE AYRIMI

Veldsman'a göre geleneksel eğitim ve geliştirme departmanı, şirket üniversitesi ve geleneksel üniversite ayrımı aşağıdaki Tablo 5'de gösterilmiştir (Veldsman, 2004: 28).

Tablo 5: Geleneksel Eğitim ve Geliştirme Departmanı, Şirket Üniversitesi ve Geleneksel Üniversite Arasındaki Farklar

Eğitim ve Geliştirme Departmanı	Şirket Üniversitesi	Geleneksel Üniversite
Operasyonel İhtiyaçlar. Reaktif: şimdi yönelimli.	İşletme ihtiyaçları. Proaktif: gelecek yönelimli, gelişme / yenilik yönelimli.	Genel eğitim ihtiyaçları. Reaktif / Proaktif: geçmiş, şimdi, gelecek yönelimli.
Parçalanmış, sadece öğrenme olayı (kurs / program) esastır.	Bütünleştirilmiş, sürekli devam eden öğrenme / öğretme süreci esastır.	Akademisyenlerin eğitim sürecini yönetmesi esastır.
Sınırlanmış öğrenme şekilleri ve sunum türleri.	Sanal, birleştirilmiş öğrenme: her hangi bir yerde, her hangi bir zamanda, herhangi kişiyle, herhangi biçimde.	Çoğunlukla yatılı, bir süreç içinde öngörülmuş derslerin sunumu.
Bireysel, iç çalışanlar.	Kusursuz takımlar / Uygulama grupları.	Bireysel öğrenci.
Bireysel teknik beceriler.	Temel örgütsel yetenekler.	Jenerik bilgi/ uzmanlık/ yetenek.
Eğitim ve geliştirmeyi, İnsan Kaynakları sahiplenir.	Öğrenme /öğretmeyi şirket sahiplenir.	Eğitimi akademik kurumlar sahiplenir

Kaynak: Weldsman, T. (2004). Corporate University: Pinnacle of the Learning Organization, Management Today, August, 2004, s.28.

Buna göre geleneksel eğitim ve geliştirme departmanları operasyonel ihtiyaçları karşılarken, şirket üniversiteleri iş ihtiyaçlarını karşılamakta, geleneksel üniversiteler ise genel eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Eğitim ve geliştirme departmanları reaktif ve şimdiye odaklanırken, şirket üniversiteleri proaktif ve geleceğe, gelişme ve yeniliğe odaklanmaktadır, geleneksel üniversiteler ise hem reaktif hem de proaktif özellik sergilemektedir ve geçmiş, şimdi ve geleceğe

odaklanmaktadır. Eğitim ve geliştirme departmanları bireysel teknik becerilere odaklanırken şirket üniversiteleri temel örgütsel yeteneklere odaklanmaktadır. Geleneksel üniversiteler ise jenerik bilgi ve uzmanlığa odaklanmaktadır. Geleneksel eğitim ve geliştirme departmanlarında eğitimi İnsan Kaynakları üstlenirken, şirket üniversitelerinde şirket, geleneksel üniversitelerde ise akademik kurumlar üstlenmektedir.

Şirketlerin İnsan Kaynakları işlevinin bir parçası olan eğitim departmanlarının günümüzde isim değiştirerek üniversite / akademi adı altında bir dönüşüm yaşadığı gözlenmektedir. Çalışanlarına değer verildiği hissi uyandırması, bir üniversite unvanını kullanması, kamu veya vakıf üniversiteleri ile işbirliğine giderek sektöre özgü eğitimlerin verilmesi ve bunun sonucunda çalışanlara sertifika sunulması şirket üniversitelerini farklı kılan unsurlardır. Şirket üniversiteleri sektörün ihtiyacı olan nitelikli eleman yetiştirme konusunda geleneksel üniversitelerin yetersizliği sonucu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Şirket üniversitelerinin artan rolü ve gelişimine verilen öneme rağmen bir şirket üniversitesini neyin oluşturduğu hala tartışma konusudur. Literatür araştırmaları iki konu üzerinde yoğunlaşmıştır. *Birincisi* fonksiyonel yaklaşımdır. Buna göre şirket üniversiteleri gün be gün sadece eğitim sorunlarına odaklanmaktadır. Meister (1998)'in tanımına göre, aslında şirket üniversiteleri örgüt içi eğitim imkanı sağlamaktadır ve uzun dönemli eğitim ihtiyacı veya işletmedeki kalite problemleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu birinci yaklaşımdan çıkarılacak anahtar unsurlar ise; temel becerilere odaklanma, örgütün bütününde sürekli ve düzenli bilgi, beceri ve yetenek geliştirme ihtiyacı ve ürün veya hizmette sürekli kalitenin sağlanması amacıyla müşteri ve tedarikçilerle şebeke oluşturmaktır. *İkincisi* stratejik yaklaşımdır. Buna göre şirket üniversiteleri, şirketin insan sermayesinin uzun dönem geliştirilmesine odaklanmaktadır. Waltson (2005)'un tanımı, örgütün bütününde bilgiyi yaratma ve yönetme konusuna stratejik odaklanmayı vurgulamaktadır. Waltson'a göre şirket üniversitesi, bir organizasyonda örgütsel öğrenme ve bilgiyi üretme faaliyetleri ve süreçleri için önemli bir gösterge olarak artan bir şekilde moda bir kavram olmaktadır (Waltson, 2005, s.8). Sonuç olarak, "şirket üniversiteleri" kavramı, nispeten yeni bir kavramdır ve tartışmaların çoğu kavramın ne anlama geldiğine, İnsan Kaynağı Gelişim stratejisi ile ilişkisine ve örgütsel öğrenme ve bilgi üretimindeki rolü üzerine yoğunlaşmıştır (Shaw, 2005: 25).

Günümüzde şirketlerin eğitim departmanında meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda şirketler kendi bünyelerinde veya bir üniversite ile işbirliği halinde bir üniversite (akademi) kurma yolunu seçmişlerdir. Gerek maliyet kısıtlamaları nedeniyle gerekse sektörün ihtiyacı olan nitelikli personelin eğitilip geliştirilmesinde, şirketler artık danışmanlık şirketlerinden değil kendi eğitim departmanlarını şirket üniversitelerine dönüştürmek yoluyla bu eğitimleri vermektedirler. Buna göre geleneksel eğitim departmanlarında odak, bireysel çaba-

lara yönelik iken şirket üniversitelerinde ise işletme stratejilerinedir. Geleneksel eğitim departmanlarında sunulan eğitimlerden sadece şirket çalışanları faydalanırken şirket üniversitesi eğitimlerinde tedarikçi ve müşteri gibi paydaşlar da faydalanır. Geleneksel eğitim departmanlarında geliştirilen yetkinlikler işe özel iken şirket üniversitelerinde örgütsel gelişimle ilgilidir. Geleneksel eğitim departmanları operasyonel ihtiyaçları karşılarken, şirket üniversiteleri iş ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Geleneksel eğitim departmanlarında amaç bireysel performansı arttırmak iken şirket üniversitesi eğitimlerinde hem bireysel hem de örgütsel performansı arttırmak amaçlanmıştır. Geleneksel eğitim departmanlarında sorumlu insan kaynakları departmanı iken şirket üniversitesinde ise CEO ve yönetim ekibi sorumludur. Geleneksel eğitim departmanlarında eğitim yapısında faaliyetler beceri kategorilerine ayrılmışken şirket üniversitelerinde global öğrenme stratejileri ile bütünleşmiştir. Geleneksel eğitim departmanları reaktif ve şimdiye odaklanırken, şirket üniversiteleri proaktif ve geleceğe, gelişme ve yeniliğe odaklanmaktadır. Geleneksel eğitim departmanlarında sunulan eğitimler formal dersler yoluyla yapılırken şirket üniversitelerinde farklılaştırılmış aktif eğitim metotları ile sunulmaktadır. Geleneksel eğitim departmanlarında eğiticiler, şirket içinden veya danışmanlık firmalarından konu ve sorun uzmanları iken şirket üniversitesinde ise eğiticiler, içsel yönetim ekibi ve üniversite hocalarıdır. Geleneksel eğitim departmanlarında eğitimi İnsan Kaynakları üstlenirken, şirket üniversitelerinde işletme üstlenmektedir. Ayrıca üniversitelerle işbirliği halinde olan şirket üniversitelerinde verilen eğitimler sonucunda çalışanlarına sertifika sunumu gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’de şirket üniversiteleri ile ilgili yapılan çalışmaların, sadece Özevren ve Yıldız (2008), Bozkuş ve Yılmaz (2008) ve Özevren (2008)’in çalışmaları ile sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalarda şirket üniversitelerinin yeni iş kapısı olması, sanayi üniversite işbirliğini sağlaması ve bazı şirket üniversitelerinin tanımlanması konularına değinilmiştir. Bundan sonra şirket üniversiteleri ile ilgili daha fazla çalışmaların yapılması önerilmektedir. Şirket üniversiteleri ile ilgili hala bilinmeyen ve bundan sonra yapılacak çalışmalara öneri olabilecek nitelikte bazı hususlara ayrı ayrı değinmemiz gerekmektedir. Dünyada Disney, Xerox, Motorola, McDonalds vb. şirket üniversiteleri giderek yaygın hale gelmektedir. Türkiye’de oldukça yeni olan ve genellikle akademi olarak isimlendirilen mevcut şirket üniversiteleri “Teknosa Akademi, Burger King Akademi, Vitra Akademi, Turkcell Akademi, Siemens Akademi, Orta Anadolu Akademi ve Mudo Akademi”dir. Bu akademilerle ilgili ve akademilerin bilgi üretimine katkıları üzerinde çalışmalar yapılabilir.

Diğer bir öneri olarak; Türkiye’de bir şirket üniversitesi oluşturulması planlanırken dikkat edilmesi gereken konuların neler olduğu belirtilmelidir. Örneğin, yasal dayanağının olup olmadığı, katılımcılara sertifika verilip verilmeyeceği, kar amacını içerip içermediği gibi konular üzerinde çalışmalar yapılabilir.

Bir diğer bir öneri olarak, Türkiye’deki şirket üniversitelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada, şirketin misyon ve stratejileri ile uyumlu eğitim programları verilip verilmediği ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesi ve stratejik eğitim, yani örgüt stratejisi ile paralel eğitimler verilmesi şirket üniversiteleri için hayati bir konudur.

Diğer bir öneri; şirket üniversitesinde verilen derslerin neler olduğu ve hangi sektörde hangi eğitimlerin verildiği, bu eğitimlerde dış kaynaklardan yani “üniversite hocalarından veya danışmanlık şirketlerinden mi yoksa şirket bünyesinden mi yararlanıldığı” ve geleneksel üniversitelerle işbirliği yapılıp yapılmadığı ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Son öneri olarak; Allen’ın sınıflaması dikkate alınarak, Türkiye’deki şirket üniversitelerinin hangi faaliyet aşamasında olduğunu belirlenmesi ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Yalnızca eğitim faaliyeti mi veriliyor, eğitime ek olarak yönetici geliştirme programları düzenliyor mu, akademik kredi mi yoksa akademik unvan mı sağlıyor gibi faaliyet konuları ile ilgili durum analizi yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, Mark; (2002), **The Corporate University Handbook**, American Management Association, New York, 256s.
- BLASS, Eddie; (2005), "The Rise and Rise of Corporate University", **Journal of European Industrial Training**, 29 (1), ss.58-74.
- BOZKUŞ, Fatoş ve Özlem YILMAZ; (2008), Şirket Okulları Yeni İş Kapısı Oldu, **Ekonomist**, 24 Şubat- 1 Mart, s.16-24.
- DEALTRY, Richard; (2002), "Managing the Corporate University Watershed", **Journal of Workplace Learning**, 14 (5/6), ss.256-261.
- EL-TANNIR, Akram; (2002), "The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development", **Education & Training**, 44 (2/3), ss.76-81.
- HILSE, Heiko ve Alexander NICOLAI; (2004), "Strategic Learning in Germany's Large Companies: Empirical Evidence on the Role of Corporate Universities with in Strategy Process". **The Journal of Management Development**, 23 (3/4), ss.372-398.
- HOLLAND, Peter ve Amanda PYMAN; (2006), "Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development?" **Journal of European Industrial Training**, 30 (1), ss.19-31.
- JANSINK, Femke; Kitty KWAKMAN ve Jan STREUMER; (2005), "The Knowledge- Productive Corporate University", **Journal of European Industrial Training**, 29 (1), ss.40-57.
- JARVIS, Peter; (2001), **Universities and Corporate Universities**, Kogan Page, London, 166s.
- MACPHERSON, Allan; Gill. HOMAN ve Krystal WILKINSON; (2005), "The Implementation and Use of E-learning in The Corporate University". **Journal of Workplace Learning**, 17, (1/2), ss.33-48.
- MOORE, Thomas; (1997), "The Corporate University: Transforming Managment Education", **Accounting Horizons**, 11 (1), ss.77-85.
- MORIN, Lucie ve Stephane RENAUD; (2004), "Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21 (4), ss.295-306.
- NIXON, Judy ve Marilyn HELMS; (2002), "Corporate Universities vs Higher Education Institutions", **Industrial and Commercial Training**, 34 (4/5), ss.144-150.
- ÖZEVREN, Mina ve Sebahattin YILDIZ; (2008), Türkiye'de Şirket Üniversitelerinin Durumuna Yönelik Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2008, C.XXV. S.2. s.445-463.

- ÖZEVREN, Mına; (2008), Sanayi ve Üniversite İşbirliğinde Yeni Bir Model: Şirket Akademileri, **Mercek**, Yıl.13. Sayı.52. s.93-98.
- PRINCE, Christopher ve Jim STEWART; (2002), “Corporate University- An Analytical Framework”. **The Journal of Management Development**, 21 (9/10), ss.794-811.
- PRINCE, Christopher ve Seamus ALLISON; (2003), “Corporate University Developments in The UK SME Sector”, **Journal of Workplace Learning**, 15 (5), ss.229-239.
- ROESNER, Larry ve Stuart WALESH; (1998), Corporate University: Consulting Firm Case Study; **Journal of Management in Engineering**, March/April, s.56-63.
- SHAW, Sue; (2005), “The Corporate University: Global or Local Phenomenon”. **Journal of Industrial Training**, 29 (1), ss.21-39.
- VELDSMAN, Theo; (2004), “Corporate University: Pinnacle of the Learning Organization”, **Management Today**, 20 (7), ss.27-31.
- VINE, Philippa ve Sudanshu PALSULE; (1999), “Corporate Universities: Back to Scholl”. **British Journal of Administrative Management**, Mar/Apr, ss.18-21.
- WALTON, John; (2005), “Would The Real Corporate University Please Stand up?” **Journal of European Industrial Training**. 29 (1), ss.7-20.

