

TÜRKİYE'DEKİ ŞİRKET ÜNİVERSİTELERİNİN DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Prof. Dr. Mina ÖZEVREN**
Arş.Grv. Sebahattin YILDIZ***

Özet

Şirket üniversiteleri örgütlere stratejik rekabet avantajı sağlamak için ortaya çıkan yeni bir eğitim ve öğrenme modelidir. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki 27 şirket üniversitesi kuruluş tarihleri, web adresinin varlığı, misyon ifadesine sahip olma, logosu olma, bir üniversite ile işbirliği içinde olma, sertifika verme, kar amacı taşıma, iç veya dış müşteriye hizmet etme ve bir dekanı olma değişkenleri açısından incelenmiştir. Şirket üniversitelerinin birinci seviyede yalnız eğitim verme, ikinci seviyede yönetici gelişim programları sağlama ve üçüncü seviyede ise geleneksel üniversitelerle işbirliği yoluyla akademik kredi sağlama düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Şirket Üniversitesi, Stratejik Eğitim.

A RESEARCH ON CORPORATE UNIVERSITIES IN TURKEY

Abstract

Corporate Universities are a new training and learning model appearing to supply competitive advantage for organizations. In this research, 27 corporate universities in İstanbul are investigated in terms of date of foundation, having web address, having mission, having logo, collobaration a university, to certificate, make gain, to serve different client, having a dean. It is found that corporate universities provide only training on first level, training and development for manager on second sevel, certificate with collobaration a university on third level.

* Bu çalışma 2008 yılında Antalya'da yapılan 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulmuş ve özet olarak yayınlanmıştır.

** Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, minaozevren@marmara.edu.tr

*** Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi, yildizs@marmara.edu.tr

Keywords: Corporate Universities, Strategic Training.

1. Giriş

Son yıllarda şirket üniversiteleri, Amerika ve Avrupa’da şirket eğitim ve geliştirme programları açısından giderek önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır ve araştırmacılar tarafından şirket üniversitelerinin artış oranlarının gelecek on yıl içerisinde geleneksel üniversiteleri geçeceği tahmin edilmektedir. Bir zamanların geleneksel eğitim departmanlarının yeniden isimlendirilmesi olarak düşünülen şirket üniversiteleri, son yirmi yılda örgütsel bilgi ve insan sermayesinin stratejik yaratımı ve yönetiminde anahtar bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. 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 tartışmalara yol açmıştır¹. Dolayısıyla, şirket üniversitelerinin ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl işgördüğü ile ilgili tartışmalar yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Genellikle şirket üniversitelerinin lineer bir şekilde belli safhalar vasıtasıyla geliştiği varsayılmaktadır².

Şirket üniversiteleri; örgütün iş stratejilerini karşılamak için çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin eğitim ve gelişimini kapsayan bir “stratejik şemsiye” rolü üstlenmiştir³. Şirket üniversiteleri, şirket çalışanlarının bireysel ve örgütsel yetenekleri kazanmaları ve böylece şirketin bütün performansında gelişme sağlamaları nedeniyle stratejik rekabet unsurudur⁴.

Araştırmamız dünyada giderek yaygınlaşan (Disney, Xerox, Motorola, Mc Donalds vb.) ve şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamlasında, örgütsel öğrenmede ve şirket stratejilerine uyumlu özel eğitim ihtiyacının karşılanmasında kritik hale gelen şirket üniversitelerinin Türkiye’deki durumunu, mevcut şirket üniversitelerini (Mudo, Teknosa, Siemens, Turkcell, vb.) bazı kriterler açısından inceleyerek ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. Şirket Üniversiteleri

Son yıllarda eğitim, geliştirme, stratejik eğitim, üniversite, akademi, enstitü vb. gibi akademik kavramlarla yüklü yeni bir fenomen olan şirket üniversiteleri / akademileri ile ilgili basit, oldukça kabul gören bir tanım bulmak zordur. Genellikle kendisini şirket üniversitesi olarak isimlendiren herhangi bir *oluşum* (entity) bir şirket üniversitesi olarak tanımlanmaktadır⁵. Bunlar şirketin eğitim departmanlarında sadece bir isim değişikliği yapan veya eğitim biçiminin bir kısmında değişiklik yapan küçük oluşumlardır. 1983 yılında yayımlanan ve şirket üniversiteleri (o zaman şirket koleji olarak isimlendirilirdi) üzerine ilk detaylı araştırmayı sunan makalenin yazarları, bir şirket kolejinin “başlangıçta ortaöğretim sonrası unvan sunan, kar amaçlı olan veya olmayan, misyonu kolej unvanı

¹ P. Holland – A. Pyman , “Corporate Universities: a catalyst for strategic human resource development?” **Journal of European Industrial Training**, 30, 1, 2006, s.19-21

² F. Jansink , F. ve diğerleri; “The Knowledge - productive corporate university”, **Journal of European Industrial Training**, 29, 1, 2005, s.41.

³ M. Allen, **The Corporate University Handbook**. New York, American Management Association, 2002,s.3

⁴ Jansink ve diğerleri, a.g.m., s.45

⁵ Allen, a.g.k., s.5

vermekten daha öte bir şey olan bir oluşum vasıtasıyla kurulan bir *kurum* olarak tanımlamıştır. Şirket üniversiteleri (yazar şirket koleji olarak ifade etmiştir) üzerine yazılan ilk kitap ise yaklaşık yirmi yıl önce Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, tarafından yayınlanmıştır ve bu kitap şirket kolejlerini “esas amaçları eğitim olmayan tüzel kişilikli organizasyonlar tarafından başlatılan” *eğitimsel oluşumlar* olarak tanımlamıştır⁶. Fakat bir eğitim departmanının bir şirket üniversitesi sayılıp sayılamayacağı sorusu araştırmaya değerdir. O zaman şirket üniversitesini tanımlamanın bir yöntemi, girilen faaliyet alanlarını incelemek olacaktır. Allen (2002), şirket üniversitelerinin faaliyette olduğu dört seviye belirlemiştir. Bunlar⁷;

- 1. Seviye: Yalnızca eğitim verme
- 2. Seviye: Eğitime ek olarak yönetici gelişim programı sağlama
- 3. Seviye: Akademik kredi için sunulan kurslar
- 4. Seviye: Akademik unvan sağlama şeklidir.

Şirket üniversitelerinin faaliyetleriyle ilgili *birinci seviye*, basitçe oluşturulan eğitim departmanlarıdır. Bunlar, çalışanlarına işle ilgili spesifik eğitimler sunmak için varlık göstermektedirler. *İkinci seviye*deki 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 sunmaktır. Bu akademik kredi, bir akademik unvana transfer edilebilir. Akreditasyona sahip olma yolundaki sıkı ve bürokratik gereklilikler nedeniyle çok az şirket üniversitesi transfer edilebilir kredi sunma faaliyetine girmektedirler. Bu nedenle akredite edilmiş geleneksel üniversitelerle işbirlikleri yoluyla çalışanlarına kurslar sunmaktadırlar. Bu durumda akademik kredi şirket üniversitesinden değil, işbirliği içinde olduğu bu kurumdan gelmektedir. Şirket üniversiteleri *dördüncü seviyede* ise, lisans veya master seviyesinde unvan veren programlar sunmaktadırlar. Fakat, özellikle birinci neden olarak *akreditasyon* kazanmadaki zorluklar nedeniyle çok az sayıda şirket üniversitesi bu programları sunmaktadır. Bu nedenle çalışanlarına unvan kazandırmayı arzu eden şirketler doğrudan geleneksel üniversitelerle işbirliği yoluna gitmektedirler. Fakat, çoğu şirket üniversitesi geleneksel üniversitelerde sunulan eğitimlerden memnun olmamaları nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle şirketler, işbirliği içerisinde olduğu geleneksel üniversiteler ile daha özelleştirilmiş, isteğe göre hazırlanmış ve esnek olabilen programlar oluşturmaktadırlar. Böylece şirket üniversiteleri, kendileri unvan veren programlar sunmayı gereksiz bulmaktadırlar. Bu seviyedeki şirket üniversitelerinin sayısının az olmasının diğer bir nedeni ise, şirket üniversitelerinin dördüncü seviyeye ulaştıklarında sahibi olduğu şirketten *ayrılma eğilimi* göstermeleridir. Bu durumda isimleri zaten şirket üniversitesi olamamaktadır. Örneğin, Northrop Üniversitesi, gelişmekte olan havacılık sektörünün yetişmiş insan gücünü karşılamak üzere 1940’lı yıllarda Northrop Aviation tarafından kurulan şirket üniversitelerden birisidir. Daha sonra faaliyet alanına hukuk ve işletmeyi ekleyerek genişlemiş, sahibi olan şirketten ayrılmış, bağımsız kar amacı olmayan, akredite olmuş bir üniversiteye dönüşmüştür.

⁶ A.g.k., s.6.

⁷ A.g.k., s.7

Şirket üniversiteleri ile ilgili yapılan diğer açıklama ve çalışmalar şunlardır: Şirket üniversiteleri, çalışanların yeteneklerini geliştiren, liderlik ve iş-odaklı performansını iyileştirme üzerinde önemli bir vurgu yapan ve *şirketin stratejik yönü* ile bunları bütünleştiren, şirketteki bir fonksiyon veya departmandır⁸. Şirket üniversiteleri *stratejik bir kaldıraç* olarak örgütlere hizmet etmektedir. Şirket üniversitelerinden beklenen çıktılar ile şirketlerin stratejik amaçlarını bütünleştirmek esastır⁹. Araştırmalar, işletme ihtiyaçları ile iyi bir şekilde uyumlaştırılması durumunda eğitimin stratejik bir avantaj olduğunu göstermiştir. Bu nedenle şirket üniversitelerinin *stratejik* değerinden söz edilmektedir¹⁰. Şirket üniversiteleri, örgütün *misyonunu gerçekleştirmek* için planlandığından ve modellendiğinden dolayı stratejiktir. Şirket üniversiteleri sonuç yönelimlidir çünkü sadece örgüte bir değer katabildikleri sürece var olurlar¹¹. Şirket üniversiteleri bir rekabet avantajı kaynağı olarak sürekli öğrenme taahhüdünün liderliğini yapmaktadır. Şirket üniversiteleri, çalışanların *şirket stratejilerini* öğrenmesine aracılık etmekte ve böylece örgütün bağlayıcı dokusu olmaktadır¹².

⁸ A. El-Tannir, "The Corporate university model for continuous learning, training and development". *Education & Training*, 44, 2/3, 2002, s.76-79.

⁹ T. Mccarty., "The Corporate University as a Strategic Lever : Integrating the Strategic Objectives of the Firm with the Desired Outcomes of the Corporate University", Allen, M (ed), The Corporate University Handbook. New York: American Management Association, 2002, s.70.

¹⁰ L.Lewis., "The Corporate University Training Function", Allen, M (ed), The Corporate University Handbook. New York: American Management Association, 2002, s.125.

¹¹ K.Barley, "Corporate University Structures That Reflect Organizational Cultures", Allen, M (ed), The Corporate University Handbook. New York: American Management Association, 2002, s.43.

¹² R. Fulmer, "Best Practices in Corporate Universities", Allen, M (ed), The Corporate University Handbook. New York: American Management Association, 2002, s.107-108.

Tablo 1: Geleneksel Eğitim ve Şirket Üniversitesi Eğitimi

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

Kaynak: MORIN, L. ve RENAUD, S., Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21, 4, ABI/INFORM Global, 2004, s.295-306.

Şirket üniversiteleri, şirketin hissedar değerini artırma amacını gerçekleştirmek için şirketin bilgi varlıklarını ve öğrenme süreçlerini yönetmede örgütsel bir sorumluluğa sahiptir¹³. Şirketlerin eğitim işlevinde günümüzde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda şirketler kendi bünyelerinde veya bir üniversite ile işbirliği halinde akademi kurma yolunu seçmişlerdir. Geleneksel eğitim departmanlarında verilen eğitimler ile şirket üniversitesi bünyesinde verilen eğitimler karşılaştırmalı olarak yukarıdaki Tablo 1.'de gösterilmektedir¹⁴.

Örgütlerin öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamak, daha sonra sektörün yetişmiş eleman ihtiyacını karşılamak için bünyelerinde şirket üniversitesi kurmayı planlarken dikkat etmeleri gereken bazı hususlar vardır. Bunlar Tablo 2.'de gösterilmektedir¹⁵.

¹³ Allen, a.g.k.,s.7.

¹⁴ L.Morin ve S. Renaud, "Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21, 4, 2004, s.295.

¹⁵ C.Nixon ve M. Helms, "Corporate universities vs higher education institutions", **Industrial and Commercial Training**, 34, 4/5, 2002, s.144-145.

Tablo 2: Şirket Üniversitesi Kurmayı Planlarken Dikkat Edilecek Hususlar

- Örgütünüzün çözmesi gereken spesifik problemleri var mı? Bu problemler veya sorunlar şirket üniversitesi tarafında belirlenebilir mi?
- Şirket üniversitenizin ne olmasını tasarladınız? Bir insan grubu mu? İtranet mi?
- Bir fakülte olacak mı?
- Katılımcılar sertifika alacaklar mı?
- Katılımcıların gelişimi izlenecek mi? Ölçülecek mi? Rapor edilecek mi?
- Başarıyı nasıl ölçeceksiniz?
- Kritik eğitim misyonunuz olacak mı?
- Eğer eğitimi geleneksel üniversitelerden alsanız maliyetler daha düşük olacak mı?
- Kurs içeriğini, materyallerin tasarımını, müfredat ve kariyer yolu gelişimini ve çıktılarının değerlendirilmesini sağlayacak personele sahip misiniz (veya personeli çekebilir misiniz)?
- Hizmetleri şirket içinde yapabilir misiniz veya aynı zamanda kar amaçlı firmalarla işbirliği yapacak mısınız?

Kaynak: NIXON, C. J. ve HELMS, M. M., Corporate universities vs higher education institutions, **Industrial and Commercial Training**, 34, 4/5, ABI/INFORM Global, 2002, s.144-150.

Şirket üniversiteleri, eğitim departmanlarında meydana gelen bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu oluşumlar Amerika'da "Üniversite" (Motorola Üniversitesi), Avrupa'da "Akademi" (Audi Academy) veya "Merkez" (Amoco Learning Center olarak isimlendirilmektedir)¹⁶. Türkiye'de ise "Akademi" (Turkcell Akademi) olarak adlandırılmaktadır. Şirket üniversitesi olarak isimlendirilebilecek farklı kurum türleri olduğu da tartışılmaktadır. Bunlar¹⁷; (1) Şirket ihtiyaçlarına yönelik üniversite şirket okulları ve merkezleri, (2) Üniversite-şirket işbirliği, (3) Şirketler tarafından kurulan üniversiteler, (4) Şirket ihtiyaçlarına yönelik özel üniversiteler ve şirket okullarıdır.

3. Araştırma

Araştırmanın Amacı: Dünya'da sayıları gittikçe artan ve şirketlerin rekabet avantajı sağlamada yeni bir stratejik eğitim modeli olan şirket üniversitelerinin önemine işaret etmek, varlık sebeplerinin ne olduğunu incelemek, eğitim departmanlarındaki bu paradigma değişikliğinin nedenlerini ortaya koymak ve Türkiye'deki mevcut durumunu belirli değişkenler yoluyla tahlil etmektir.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma anlık (cross-sectional) ve tanımlayıcı niteliktedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ayrıca telefon görüşmeleri, yüz yüze görüşmeler ve internet adresi incelemeleri yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ilinde faaliyet gösteren şirket üniversiteleri oluşturmaktadır. İSO 2006 ilk 100 şirketten İstanbul merkezli olan 56 şirket telefon ile aranmış ve şirket akademileri olup olmadığı sorulmuştur. Sadece 11 şirketin akademisi olduğu öğrenildikten

¹⁶ A. Coulon, "Corporate Universities in Europe", Allen, M (ed), The Corporate University Handbook. New York: American Management Association, 2002, s.221.

¹⁷ P. Jarvis, **Universities and Corporate Universities**, London: Kogan Page, 2001, s.15

sonra örneklemin yetersiz olması ve evreninin bilinmemesi nedeniyle kartopu örnekleme yolu ile araştırma sürdürülmüştür. Araştırma sonunda Türkiye’de 33 şirket akademisi olduğu bulunmuş ve bu şirket akademilerine araştırma anketi mail atılmıştır. 8 şirket akademisi mail yolu ile anketi cevaplandırmıştır. Diğer akademiler ile ilgili bilgiler, yüz yüze görüşme, kendi internet adresleri ve internet haber siteleri aracılığıyla toplanmıştır. Bu durum araştırmanın bir kısıtıdır. Araştırmacılar tarafından belirlenen bazı kriterler¹⁸ açısından 27 şirket üniversitesi incelenmiş ve değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın Bulguları: Türkiye’deki 33 şirket üniversitesi / akademisi aşağıdaki Tablo 3’de sahibi olduğu şirketler ile birlikte gösterilmiştir.

¹⁸ M. Allen ve P. Mcgee, “Measurement and Evaluation in Corporate Universities”, **New Direction For Institutional Research**, No.124, Winter, 2004, s. 81-90.

Tablo 3: Türkiye’deki Şirket Akademileri

Sayı	Şirket İsmi	Şirket Akademisi İsimleri
1	Bluediamond	Pırlanta Akademisi
2	Borusan	Borusan Akademisi*
3	Denizbank	Deniz Akademi
4	Eczacıbaşı, Vitra	Eyap Akademi*
5	Garanti Bankası	Garanti Akademi
6	Siemens	Simens Akademisi*
7	Tab Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ, Burger King	TAB Akademi
8	TNT	TNT Akademi
9	Türk Ekonomi Bankası	TEB Formasyon Akademisi
10	Türk Hava Yolları	Uçuş Akademisi
11	Shell	Shell Akademi Türkiye
12	Teknosa	Teknosa Akademi
13	Multi Turkmall	Multi Turkmall Akademi
14	Citi Bank	Citibank Akademi
15	Halk Bankası	Halk Akademi
16	Beko	Beko TPM Akademisi*
17	Efes	Efes Akademisi*
18	Turkcell	Turkcell Akademi
19	Şeker Bank	Şeker Akademi
20	Mudo	Mudo Akademi
21	Axa Oyak	Axa Akademi
22	İntema	İntema Akademi
23	Günsal Saat	Günsal Saat Akademisi
24	LPI	LPI Saat Akademisi
25	Türk Telekom	TT Akademi
26	Orta Anadolu Tekstil	Denim Akademi
27	İpragaz	İpragaz Akademisi*
28	Ford, Arçelik, Tofaş, Aygaz, Mogaz, Tat	Koç Akademisi*
29	Oyak-Renault Otomobil Fab.AŞ, Anadolu Çimento, Bolu Çimento, Mardin Çimento	Oyak Akademisi*
30	Uzel	Uzel Akademisi*
31	Alcatel-Lucent Teletaş	Alcatel Lucent Üniversitesi
32	Philip Morris	Sales Akademisi*
33	Goodyear	Goodyear Akademi / Satış Akademisi*

* İSO İlk 100 içerisinde olanlardır. Uzel Akademi ve Goodyear Akademi anketimize olumsuz cevap verdiği için değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Uçuş Akademisi, Multi Turkmall Akademi, Citibank Akademi ve İntema Akademi de yeterli bilgiye ulaşamadığı için değerlendirilmeden çıkarılmış ve değerlendirme 27 şirket üniversitesi üzerinden yapılmıştır.

Şirket Üniversiteleri / Akademilerinin Değerlendirilmesi; araştırmaya katılan 27 şirket akademisi kuruluş tarihleri, web adresinin varlığı, misyon ifadesine sahip olma, logosu olma, bir üniversite ile işbirliği içinde olma, sertifika verme, kar amacı taşıma, iç veya dış müşteriye hizmet etme ve bir dekanı olma değişkenleri açısından değerlendirmeye tabi tutulmuş ve aşağıdaki Tablo 4’te bulgu olarak sunulmuştur.

Tablo 4: Şirket Akademilerinin Değerlendirilmesi

Sayı	Şirket Akademileri	Kuruluş Tarihi	Web	Misyon	Logo	Üniversite İşbirliği	Sertifika	Kâr	İç Müşteri Dış Müşteri	Dekan
1	Bluediamond*	2004	+	+	+	+	+	+	Dış	+
2	Borusan*	2006	+	+	+	+	+	-	İç	+
3	Deniz*	2007	+	+	+	+	+	-	İç	+
4	Eyap *	2005	+	+	+	-	+	-	İç	-
5	Garanti*	2005	-	-	-	-	+	-	İç	-
6	Shell*	2001	-	-	+	-	+	-	İç	-
7	TAB*	2005	+	+	+	-	+	-	İç	-
8	Alcatel Lucent*	2001	+	+	+	+	+	+	İç-Dış	-
9	Siemens**	2005	+	+	+	+	+	+	İç-Dış	+
10	TNT**	2007	-	-	-	+	+	-	İç	+
11	Koç Akademi**	2005	+	+	+	+	+	-	İç-Dış	-
12	Sales Akademi**	2006	+	+	+	-	+	-	İç	-
13	TEB Formasyon***	2005	+	-	-	-	+	-	İç	-
14	Teknosa***	2005	+	-	-	+	+	-	İç	-
15	Efes***	2003	+	-	+	-	+	-	İç	-
16	Turkcell***	2006	+	+	+	+	+	-	İç-Dış	-
17	Şeker***	2005	+	-	+	-	+	-	İç	-
18	Mudo***	1999	+	+	+	+	+	+	İç	-
19	TT***	2007	+	-	+	-	+	-	İç	-
20	Denim***	2002	+	+	+	-	+	-	Dış	+
21	İpragaz***	2007	+	+	+	-	+	-	İç	-
22	Oyak***	2007	+	-	+	-	+	-	İç	-
23	Halk****	2007	-	-	+	-	+	-	İç	-
24	Beko TPM****	2001	-	-	-	-	+	-	İç	-
25	Axa****	2007	-	-	-	+	+	-	İç-Dış	-
26	Günsal Saat****	2007	-	-	-	-	+	-	Dış	-
27	LPI Saat****	2006	-	-	-	+	+	-	Dış	-

* Anketle geri dönenler (8 akademi) ** Görüşme yapılanlar (4 akademi) *** İnternet sitesinden yararlanılanlar (10 akademi) **** Haber sitelerinden alınanlar (5 akademi)

Tablo 4'de görüldüğü gibi şirket üniversitelerinin hepsi kendi bünyesinde veya bir üniversite ile işbirliği yaparak sertifika sunmaktadırlar. Ayrıca sadece kâr amaçlı akademiler olmakla beraber kâr amacı olmayan şirket akademileri de mevcuttur. Sadece çalışanlarına yönelik akademiler olmakla beraber bayi, acente ve tedarikçileri için eğitimler sunan şirket akademileri de vardır.

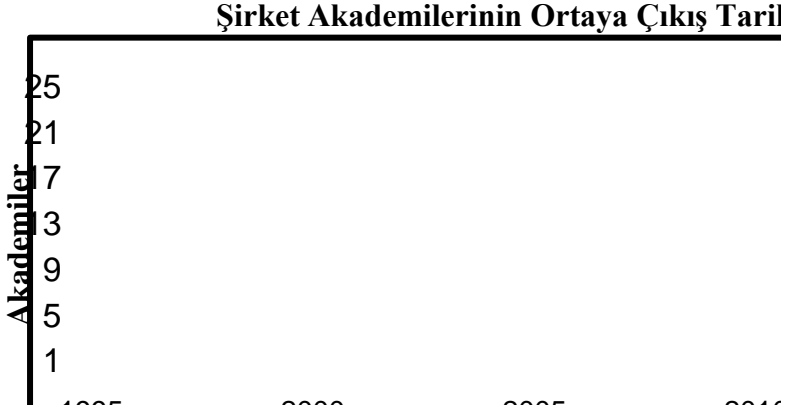
Şekil 1: Türkiye’de Şirket Akademilerin Logoları*



*Logolar, geri dönen anketlerden ve şirket akademilerinin internet adreslerinden elde edilmiştir.

Şekil 1’de görüldüğü gibi Türkiye’deki şirket akademileri kuruluşları ile birlikte eğitim departmanlarında bir değişim yaparak bir akademi logosu edinmişlerdir.

Şekil 2: Türkiye’de Şirket Akademilerinin Ortaya Çıkış Tarihleri



Yukarıdaki Şekil 2’de Türkiye’deki şirket üniversitelerinin / akademilerinin kuruluş yılları gösterilmektedir. İlk şirket akademisi olan Mudo Akademi 1999 yılında kurulmuştur. Son yıllarda ise Türkiye’de kurulan şirket akademilerinin sayısında önemli bir artış vardır. Deniz Akademi, TNT Akademi, Türk Telekom Akademi, İpragaz Akademi, Oyak Akademi, Halk Akademi, Axa Akademi ve Günsal Saat Akademisi ise 2007 yılında kurulan akademilerdir.

Tablo 5: Kriterlerin Frekans Tablosu

<u>KRİTERLER</u>	<u>SAHİP</u>	<u>SAHİP DEĞİL</u>	<u>TOPLAM</u>
WEB	19 (%70,4)	8 (%29,6)	27 (%100)
MİSYON	13 (%48,1)	14 (%51,9)	27 (%100)
LOGO	19 (%70,4)	8 (%29,6)	27 (%100)
ÜNİVERSİTE İŞBİRLİĞİ	12 (%44,4)	15 (%55,6)	27 (%100)
SERTİFİKA	27 (%100)	0 (%0)	27 (%100)
KAR AMACI	3 (%11,1)	24 (%88,9)	27 (%100)
DEKAN	6 (%22,2)	21 (%77,8)	27 (%100)

Tablo 5'e göre incelenen akademilerin 3'ü kâr amaçlıdır. Akademilerin hepsi sertifika vermektedirler. 12 akademi üniversite ile işbirliği halindedir. 6 akademinin dekanı vardır. 13 akademinin misyon ifadesi, 19 akademinin logosu ve 19 akademinin de web adresi vardır. Blue Diamond Pırlanta Akademisi; İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi ile işbirliği yoluyla uluslar arası onaylı sertifika sunmaktadır. Sektörü bilinçlendirmek ve güvenli ticareti sağlamak misyonunu üstlenmiştir. Sektör çalışanlarına ve firma sahiplerine “pırlanta temel bilgisi”, “pırlanta uzmanlık” ve “renkli taşlar genel bilgisi” eğitimleri vermektedir ve kar amaçlıdır. Borusan Akademi; Sabancı Üniversitesi ile işbirliği yoluyla sertifika sunmaktadır. Borusan Grubu'nda, Strateji odaklı, Değerlerle uyumlu, Yüksek kaliteyi hedefleyen, Gelişimin sürekliliğini sağlayan programlar ile; yüksek performans kültürüne sahip organizasyonel dönüşümü gerçekleştirecek iş liderleri yetiştirmek misyonunu üstlenmiştir. Kendi çalışanlarına Liderlik Fakültesi, Satış Fakültesi, 6 Sigma Fakültesi adı altında eğitimler vermektedir ve kar amaçlı değildir. Deniz Akademi; Denizbank'ın yurtdışı hissedarı “Dexia”nın kurumsal üniversitesi “DCU” ile birçok ortak proje yürütmekte ve Deniz Akademi sertifikası vermektedir. Aramıza yeni katılan çalışanlarımızı iyi birer denizci; yöneticilerimizi ise iyi birer kaptan yapmak ve Denizbank kurum kültürünü tüm bankada yaşatmak misyonunu üstlenmiştir. Kendi çalışanlarına yönelik Kariyer Gelişim Programları, Temel Gelişim Programları, Yönetim Gelişim Programları ve Seçmeli Eğitim Programları adı altında eğitimler vermektedir ve kar amaçlı değildir. Eyap Akademi; bir üniversite ile işbirliğinde değildir. Kuruluş içi sertifikalar vermektedir. Eczacıbaşı Topluluğu EYAP Tanıtım, Seramik, Sağlık Gereçleri Üretimi, Tamamlayıcı Ürünler ve Banyo Mobilyaları Üretimi, Armatür Üretimi, Kalite ve Süreç Yönetim Sistemi, Çevre Yönetim Sistemi ve 3 T, Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik, Performans Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği, Vitra Bilgi Teknolojileri, SAP Genel Kavramlar ve Kullanıcı, 6 Sigma, e-İNGİLİZCE, MS Office Eğitimleri, Kişisel Gelişim Eğitimleri, Mali İşler-Finans eğitimleri vermektedir. Eğitim ve profesyonel gelişme sürecini e-learning aktiviteleriyle birlikte yeniden düzenleyerek çalışan performansının artırılması, dolayısıyla kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunmak misyonunu üstlenmiştir ve kar amaçlı değildir. TAB Akademi; bir üniversite ile işbirliği içerisinde değildir. Şirket bünyesine ait tüm markalarda ve restoranlarda geçerli olan sertifikalar vermektedir. Kendi çalışanları ve dışarıdan başvurarak çeşitli aşamalardan geçen uygun adaylara yöneticilik için eğitim vermektedir. Ayrıca Bilgisayar, Gıda Teknolojileri, Elektro Mekanik, Matematik, Liderlik, iletişim, Pazarlama, Servis, Supervizör, Temel Yöneticilik eğitimleri vermektedir. Lise mezunu ve işe ihtiyacı olan genç nesile iyi bir iş imkanı yaratarak, onları şirket ve ülke menfaatleri için çalışan bireyler olarak yetiştirmek misyonunu üstlenmiştir ve kar amaçlı değildir. Siemens Akademi; Duke University, Kent State University, University For Health Sciences, American College of Healthcare Executives ile işbirliği halindedir. Kendi personeline (radyoloji yönetim okulu-nükleer tıp yönetim okulu) ve müşterilerine (hastane yöneticiliği sertifika programı) eğitimler vermektedir. İşletmelere nitelikli işgücü tedarik etmek ve geliştirmek, topluma alternatif eğitim imkanları sunmak, işletmelerde inovasyon ve değişime destek olmak misyonunu üstlenmiştir ve kar amaçlıdır. Mudo Akademi; Bilgi Üniversitesi ile işbirliği halindedir. Mudo'nun üst düzey pozisyonlarına Mudo kültürünü tanıyan, ortak yetkinliklerde, gelişime ve dünyaya açık, liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin yerleştirilmesine yönelik eğitimler vermektedir. Mudo'nun operasyonlarını gerçekleştirmede yeteneklerini en iyi şekilde kullanan, stratejik kararlar alan, teori ve

pratiği en iyi şekilde öğrenen gelecekteki üst düzey yöneticileri yetiştirmek misyonunu üstlenmiştir ve kar amaçlı değildir. *Denim Akademi*; bir üniversite ile işbirliği halinde değildir. Müşterilere eğitimler vermektedir. Ürün odaklı bir firma olmanın yanısıra, servis odaklı bir firma olabilmek hedefiyle, müşterilerimizi (denimacademy öğrencilerini), denim kumaş ve prosesleri hakkında bilgilendirmek, aynı zamanda denim kumaş, konfeksiyon ve yıkama üçgeni içindeki, olası sorunları, workshoplar ve interaktif çalışmaların desteğiyle çözmek ve yeni yaklaşımlar önerebilmek misyonunu üstlenmiştir ve kar amaçlı değildir.

Tablo 6: Eğitimlerden Yararlananlar

<u>YARARLANANLAR</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDESİ</u>
Kendi Çalışanları	17	%63,0
Bayii, Acente, Müşteri ve Tedarikçi	4	%14,8
Hem kendi çalışanları hem de bayii, acente, müşteri ve tedarikçi	6	%22,2
<u>TOPLAM</u>	27	%100

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan Türkiye'deki şirket akademilerinin %63'ü (17'si) sadece kendi personelinin eğitim ve gelişimi için varlık göstermektedir. %14,3'ü ise (4'ü) sadece bayi ve acentalarına eğitim vermek amacı ile kurulmuştur. %22,2'si ise (6'sı) hem kendi çalışanlarına hem de bayi ve acentelerine eğitim vermek amacı ile varlık göstermektedir.

Tablo 7: Faaliyet Seviyesi

<u>SEVİYESİ</u>	<u>KRİTER</u>	<u>SAHİP</u>	<u>YÜZDE</u>
1.SEVİYE	Eğitim	6	%22,2
2.SEVİYE	Eğitim + Geliştirme	9	%33,3
3.SEVİYE	Üniversite İşbirliği	12	%44,5
4.SEVİYE	Unvan	0	0
<u>TOPLAM</u>	27	27	(%100)

Tablo 7 araştırmaya katılan Türkiye'deki şirket akademilerinin faaliyet seviyelerini göstermektedir. Araştırma sonucunda şirket üniversitelerinin Allen (2002)'nin

sınıflamasına göre 3. seviyeye kadar yükseldikleri görülmektedir. Allen (2002)'nin sınıflamasına göre şirket akademilerinin %22,2'si (6'sı) sadece eğitim verme seviyesi olan birinci seviyededir. İkinci seviyede yer alan ve eğitime ek olarak yönetici gelişim programı sağlayan akademilerin oranı %33,3'dir (9'u). Araştırmaya katılan şirket üniversitelerinin %44,5'i ise (12'si) bir üniversite ile işbirliği içerisinde sertifika sunma aşaması olan üçüncü seviyeye kadar yükselmiştir. Şuan Türkiye'deki hiçbir şirket üniversitesi akademik unvan verme aşaması olan dördüncü seviyede değildir.

Tablo 8: E-Öğrenme

EĞİTİMİ	SAYI	YÜZDESİ
VAR	14	%51,9
YOK	13	%48,1
TOPLAM	27	%100

Şirket üniversitelerinin en önemli özelliklerinden birisi de web tabanlı eğitim araçlarının kullanılmasıdır. Tablo 8'e göre araştırmaya katılan şirket üniversitelerinin %51,9'u (14'ü) e-öğrenme yoluyla eğitim sunmaktadır. %48,1 (13'ü) oranı ise e-öğrenme yoluyla eğitimlerini sürdürmemektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Şirket üniversiteleri son on yıl boyunca gelişme göstermiştir. 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 eğitim departmanlarını şirket üniversiteleri haline dönüştürmüşlerdir. Bu oluşumlar, öğrenmenin yeni bir taahhüdünü gösteren “Üniversite” unvanını benimsemişlerdir. Şirket üniversiteleri *şirketin misyonunu gerçekleştirmek* için planlanması ve modellenmesi bakımından stratejik bir öneme sahiptir. Yaşam boyu öğrenme yoluyla performansı iyileştirme amaçlanmaktadır. Şirketin stratejik amaçları ile şirket üniversitesinin arzulanacak çıktılarını bütünleştirmek esastır. Amerika'daki şirketler bu fenomen için *üniversite* terimini kullanmakta (Motorola Üniversitesi, McDonalds Üniversitesi) iken Avrupa'daki şirketler ise *üniversite*, merkez, enstitü, *akademi* ve şirket okulu terimini (Audi Academy, Amoco Learning Centre) kullanmaktadır¹⁹. Bu oluşumların Türkiye'deki isimlendirilme şekli ise incelendiği üzere “Akademi”dir.

Türkiye'de ilk şirket akademisi 1999 yılında Mudo tarafından kurulmuştur ve son yıllarda akademilerin sayıları gittikçe artmıştır. Genellikle eğitimleri kendi çalışanlarına yönelik olmakla birlikte tedarikçiler, bayiler, acenteler ve müşteriler için eğitimler sunan akademiler de mevcuttur. İncelenen akademilerin 3'ü kâr amaçlıdır. Akademilerin hepsi sertifika vermektedirler. 12 akademi üniversite ile işbirliği halindedir. 6 akademinin dekanı vardır. 13 akademinin misyon ifadesi, 19 akademinin logosu ve 19 akademinin de web adresi vardır. Araştırma sonucunda şirket üniversitelerinin Allen (2002)'nin sınıflamasına göre 3. seviyeye kadar yükseldikleri görülmektedir. Yani akademilerin, birinci seviyede

¹⁹ Coulon, a.g.k.,221.

yalnız eğitim verme (6 akademi), ikinci seviyede yönetici gelişim programları sağlama (9 akademi) ve üçüncü seviyede ise geleneksel üniversitelerle işbirliği yoluyla akademik kredi sağlama düzeyinde (12 akademi) olduğu tespit edilmiştir. Şuan Türkiye'deki 27 şirket akademisinden hiçbiri akademik unvan sağlama düzeyine gelmemiştir.

Şirket akademilerinin, kendileri için en iyi elemanı seçmek amaçlı kurulup kurulmadığı, şirket üniversitesi kurulurken devletin katkısının olup olmaması, şirket üniversitelerinin kurumsallaşması ve meşru kılınmasının koşulları, sahibi olan şirkete bağımlılık problemi, moda bir kavram olup olmaması, şirket üniversitesinde verilen eğitim programlarında teknolojinin ve e-öğrenmenin rolü ve şirket üniversitelerinin toplumsal fayda yaratıp yaratmadığı gibi konular gelecek araştırmalar için önerilmektedir. Şu an şirket üniversiteleri, geleneksel üniversiteler ile rekabet etme düzeyinde değildir fakat değişen piyasa koşullarında şirket üniversitelerinin zirvede olacağı düşünülebilir. Turkcell'in hedefinin akademisini 2008'de kurumsal bir üniversite haline getirmek olduğu ve Acıbadem Eğitim ve Sağlık Vakfı tarafından Acıbadem Üniversitesinin kurulduğu ve bu sene öğrenci alacağı düşünülürse bu konu oldukça önem arz etmektedir²⁰ Ayrıca şirket üniversitelerinin; üniversite-sanayi işbirliğinde yeni bir model olarak karşımıza çıktığı söylenebilir.

²⁰ F.Bozkuş ve Ö.YILMAZ, Şirket Okulları Yeni İş Kapısı Oldu, **Ekonomist**, 24 Şubat- 1 Mart 2008, s.16-24.

KAYNAKÇA

- ALLEN, M., **The Corporate University Handbook**. New York, American Management Association, 2002.
- ALLEN, M. ve MCGEE Philip, Measurement and Evaluation in Corporate Universities, **New Direction For Institutional Research**, No.124, Winter, 2004, s. 81-92.
- BARLEY, K., “**Corporate University Structures That Reflect Organizational Cultures**”,
- Allen, M (ed), **The Corporate University Handbook**. New York: American Management Association, 2002, s.43-65.
- BLASS, E, The rise and rise of corporate university, **Journal of European Industrial Training**, 29, 1, ABI/INFORM Global, 2005, s.58-74.
- BOZKUŞ, F. ve YILMAZ, Ö.B., Şirket Okulları Yeni İş Kapısı Oldu, **Ekonomist**, 24 Şubat- 1 Mart 2008, s.16-24.
- COULON, A.R., “**Corporate Universities in Europe**”, Allen, M (ed), **The Corporate University Handbook**. New York: American Management Association, 2002, s.219-230.
- DEALTRY, R. Managing the corporate university watershed, **Journal of Workplace Learning**, 14, 5/6, ABI/INFORM Global, 2002, s.256-261.
- EL-TANNIR, A. A., The Corporate university model for continuous learning, training and development. **Education & Training**, 44, 2/3, ABI/INFORM Global, 2002, s.76-81.
- FULMER, R.M., “**Best Practices in Corporate Universities**”, Allen, M (ed), **The Corporate University Handbook**. New York: American Management Association, 2002, s.107-120.
- HİLSE, H. ve NICOLAI, A. T., Strategic learning in Germany’s larges companies : Empirical evidence on the rol of corporate universities with in strategy process. **The Journal of Management Development**, 23, 3/4, ABI/INFORM Global, 2004, s.372-398.
- HOLLAND, P. ve PYMAN, A., Corporate Universities: a catalyst for strategic human resource development? **Journal of European Industrial Training**, 30, 1, ABI/INFORM Global, 2006, s.19-31.
- JANSINK, F.; KWAKMAN, K. ve STREUMER, J., The Knowledge - productive corporate university, **Journal of European Industrial Training**, 29, 1, ABI/INFORM Global, 2005, s.40-57.

-
- JARVIŠ, P., **Universities and Corporate Universities**, London: Kogan Page, 2001.
- LEWIS, L.H., “**The Corporate University Training Function**”, Allen, M (ed), **The Corporate University Handbook**. New York: American Management Association, 2002, s.121-146.
- MACPHERSON, A.; HOMAN, G. ve WILKINSON, K., The implementation and use of e-learning in the corporate university. **Journal of Workplace Learning**, 17, 1/2, ABI/INFORM Global, 2005, s.33-48.
- MCCARTY, T., “**The Corporate University as a Strategic Lever : Integrating the Strategic Objectives of the Firm with the Desired Outcomes of the Corporate University**”, Allen, M (ed), **The Corporate University Handbook**. New York: American Management Association, 2002, s.67-90.
- MOORE, T. E., The Corporate University: Transforming Manamegent Education. **Accounting Horizons**, Mar 1997, 11,1; ABI/INFORM Global, 1997, s.77-85.
- MORIN, L. ve RENAUD, S., Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individuial Job Performance, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21, 4, ABI/INFORM Global, 2004, s.295-306.
- NIXON, C. J. ve HELMS, M. M., Corpoate universities vs higher education institutions, **Industrial and Commercial Training**, 34, 4/5, ABI/INFORM Global, 2002, s.144-150.
- PRINCE, C. ve ALLISON, S., Corporate university developments in the UK SME sector. **Journal of Workplace Learning**, 15, 5, ABI/INFORM Global, 2003, s.229-239.
- PRINCE, C. ve STEWART, J., Corporate University - an analytical framework. **The Journal of Management Development**, 21, 9/10, ABI/INFORM Global, 2002, s.794-811.
- ROESNER, L.A. ve WALESH, S.G., Corporate University : Consulting Firm Case Study, **Journal of Management in Engineering**, March/April, 1998, s.56-63.
- SHAW, S., The Corporate University : Global or Local Phenomenon. **Journal of Industrial Training**, 29, 1, ABI/INFORM Global, 2005, s.21-39.
- VINE, P. ve PALSULE, S., Corporate Universities : Back to scholl. **British Journal of Administrative Management**, Mar/Apr, ABI/INFORM Global, 1999, s.18-21.
- WALTON, J., Would the real corporate university please stand up ? **Journal of European Industrial Training**. 29, 1, ABI/INFORM Global, 2005, s.7-20.

http://www.zenpirlanta.com/site/pirlanta_hakkinda_bluediamond_pirlanta_akademisi.php[01.04.2008].

<http://www.eyapakademi.com/student/Login.aspx>[01.04.2008]. EYAP AKADEMİ

<http://www.tabakademi.com/> [01.04.2008]. TAB AKADEMİ

<http://www.teb.com.tr/IK/Sunduklarimiz.aspx>. TEB FORMASYON AKADEMİSİ [01.04.2008]

http://www.thy.com/tr-TR/services/training_services/flight_academy.aspx. THY UÇUŞ AKADEMİSİ [01.04.2008]ve Referans: Türk Hava Yolları, Skylife Dergisi-Eylül 2006

http://www.shell.com/home/content/tr/tr/kaynakca/basin_bultenleri/2004/akademi_08090809.html

SHELL AKADEMİ[01.04.2008]

<http://www.teknosa.com/WEB/KURUMSAL/About/> TEKNOSA AKADEMİ[01.04.2008]

<http://perakende.org/haber.php?hid=1194520495>. TEKNOSA AKADEMİ[01.04.2008]

http://www.enocta.com/tr/hakkinda_haberler_detay.asp?url=305. HALK AKADEMİ[01.04.2008].

<http://arsiv.sabah.com.tr/2001/10/28/e08.html>. BEKO TPM AKADEMİ[01.04.2008].

http://www.enocta.com/tr/hakkinda_haberler_detay.asp?url=216. EFES AKADEMİ. [01.04.2008].

http://www.efesbev.com/turkce/corporate_governance/statement.aspx. EFES AKADEMİ. [01.04.2008].

<http://www.myenocta.com/efesakademi/index.asp>. EFES AKADEMİ[01.04.2008].

<http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/insankaynaklari/turkcellakademi/turkcellakademi>. TURKCELL AKADEMİ. [01.04.2008].

<http://www.sekerbank.com.tr/swf/egitim/seker/sekerakademi.htm>. ŞEKER AKADEMİ[01.04.2008].

<http://www.mudoaccessories.com.tr/detay.asp?Dil=0&SubPageID=290>. MUDO AKADEMİ. [01.04.2008].

http://www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/2008/Ocak/28/Haber_324818.aspx. AXA AKADEMİ [01.04.2008].

<http://ttakademi.turktelekom.com.tr/ShowSinglePages.asp?PageName=ttakademi>.
AKADEMİ

TT

<http://www.denimacademy.com>_DENİM AKADEMİ[01.04.2008].

<http://www.ipragaz.com.tr/index.htm>. İPRAGAZ AKADEMİ. [01.04.2008].

<http://www.myenocata.com/oyakakademi/index.asp>. OYAK AKADEMİ. [01.04.2008].

http://www.yok.gov.tr/universiteler/uni_web.htm.
ÜNİVERSİTESİ[05.04.2008].

ACIBADEM

<http://www.acibademhastanesi.com.tr/HaberDetay.asp?intHaberId=720>. [05.04.2008].