

# ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN YÜKSELTİLMESİNDE İNSAN PERFORMANS TEKNOLOJİSİ MODELİ

---

Yonca GÜROL\*

Onur Muhteşem ÇAPAN \*\*

## ÖZET

*İnsan Performansı Teknolojisi Modeli ile çalışanların, kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için örgütte gerekli organizasyon yapısının oluşturulması hedeflenmektedir. İlk okunduğunda daha çok sayısal ya da bir başka deyişle mühendislik çağrışımı yapan teknoloji kelimesi, burada aslında ilgili yöntem ve araçların tümünü kapsayan bütünsel bir süreci ifade etmektedir. Model, sadece bireysel performans ile sınırlı kalmamakta örgütte bütüncül performansın sağlanmasında da kullanılmaktadır. Bu çalışmada; tüm çalışanların, kendilerinden beklenen performansı gösterebilecekleri yapının oluşturulmasıyla ilgilenenlere yol gösterici olmak adına performans teknolojisi modeli ve bu modeli hayata geçirme evreleri ele alınmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Teknolojisi, İnsan Performansı Teknolojisi, Performans Geliştirme, Performans Değerlendirme, Performans Analizi, Performans Teknolojisi Modeli, Dengelenmiş Hedefler Tablosu

---

\* Doç.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF

\*\* Tübitak- Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü (Tübitak-UEKAE)



# HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY MODEL FOR THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

---

Yonca GÜROL\*

Onur Muhteşem ÇAPAN \*\*

## **ABSTRACT**

*For those who work with human performance technology to accomplish the desired performance requirements, it is a prerequisite to constitute the necessary organizational structure. The word “technology”, which reminds of a quantitative and engineering based concept in the first place, is here used to reflect an integrated process that includes all related methods and tools. The model does not only limited to improving individual performance but also entails to the improvement of organizational performance as a whole. Human performance technology model and its stages are discussed in this paper to provide a guide for those who aims to constitute a system in which all employees show the desired level of performance.*

**Keywords:** *Performance, Performance Technology, Human Performance Technology, Performance Development, Performance Appraisal, Performance Analysis, Performance Technology Model, Balanced Scorecard*

---

\* Doç.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF

\*\* Tübitak- Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü (Tübitak-UEKAE)



## GİRİŞ

Organizasyonların karşı karşıya olduğu zorluklar, insan kaynağı geliştirme uzmanlarının şirket performansını iyileştirecek, rekabet edebilirliği güçlendirecek, yenileme kapasitesi ve kabiliyetini arttıracak bir rol üstlenmelerini gerektirmektedir. Yeni roller ve rekabete uyum sağlama işletmenin işlevlerini, unvanlarını ve değerinin belirlenmesindeki kriterleri değiştirmiştir. “Personel” terimi “insan kaynakları”na, “muhasabe” terimi “finansman”a yerini bırakırken “eğitim” de yeni ve daha stratejik bir aşamaya geçme sürecindedir. Önce “öğrenme”ye, daha cesur organizasyonlarda ise “işgücü geliştirme”, “işyerinde öğrenme ve gelişme”, “öğrenme ve performans desteği”, hatta “performans güçlendirme”ye dönüşmüştür.<sup>1</sup> Organizasyonlardaki eğitim işlevinin yerini de, öğrenim odaklı performans işlevi almıştır. <sup>2</sup> Başka bir değişim de 21. yüzyıl işletmelerinin değerinin belirlenmesinde yaşanmaktadır. İşletmenin performansının belirlenebilmesi için ana göstergeler artık; araç, ekipman, binalar gibi maddi varlıklardan, insanların bilgi ve becerileri, örgüt iç sistemleri, süreçleri ve müşteriler ile ilişkiler gibi maddi olmayan varlıklara doğru bir değişim geçirmektedir. Örgütlerin yeni başarı değerlendirme kriterleri somut maddi varlıklardan soyut maddi olmayan varlıklara doğru değişmiş ve örgütsel performansın önemi artmıştır. Bu değişimler işletmeleri ve akademik yazını performansın artırılması için yeni araç ve yöntem arayışına yöneltmiştir.

Performans teknolojisi modeli de bu bağlamda ortaya çıkan performans sistemine geçiş sürecinde gerekli ortamı sağlayan ve (PT) sürekli performans geliştirmeye olanak sağlayan yeni bir modeldir. Performans Teknolojisi, hedeflenen ve değer verilen sonuçlara ulaşabilmek için insan sermayesinin harekete geçirilmesi misyonunu üstlenmektedir. Model, örgütsel performansın mühendisliğinin yapılması olarak da ifade edilebilir. Literatürde, adı “İnsan Performansı Teknolojisi Modeli” olarak da geçmektedir. İnsan Performansı Teknolojisi (İPT), organizasyonun, organizasyon üyeleri ile paydaşlarının değer vereceği şekilde performans göstermesini sağlayacak sistemlerin mühendisliğini yapmayı amaçlayan profesyonel bir araştırma ve uygulama alanıdır. İPT, psikoloji, iletişim, nörolojik bilimler, yönetim bilimi, enformatik, ekonomi, ergonomi, ölçme ve değerlendirme gibi pek çok disiplinden türemiş bir alandır. Aynı zamanda eğitim teknolojisi, insan kaynağı geliştirme, örgüt geliştirme ve endüstri mühendisliği gibi bazı uygulamalı alanlardan da beslenmiştir.<sup>3</sup>

İlk okunduğunda daha çok sayısal ya da bir başka ifade ile mühendislik çağrışımı yapan teknoloji kelimesi, burada aslında ilgili model ve süreç ile ilgili araçların tümünü kapsayan bütünsel bir süreci ifade etmektedir.

<sup>1</sup> Erica Keeps, Harold Stolowitch, James Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*, 3. bs. (San Francisco: ISPI Yayınları, 2006), ss. xiii-xviii.

<sup>2</sup> Ethan Sanders, Sivasailam Thiagarajan, *Ergonomics and Human Factors*, (ASTD Yayınları, 2001), 105-109.

<sup>3</sup> Keeps, Stolowitch ve Pershing, *Handbook...*, s. xiii.

## 1- İnsan Performansı Teknolojisi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan Performansı Teknolojisi, şirketlerin belirledikleri stratejilere ulaşabilmeleri için yine insanlar tarafından tasarlanan, uygulanan bir performans yönetim modelidir. İnsan Kaynakları Yöneticileri, İnsan Performansı Teknolojistleri ve çalışan performansından sorumlu herkesi ilgilendiren geniş bir kapsama alanı olan bir modeldir. Burada, “insan” kelimesi, söz konusu modelin sadece kişiler ve onların performansını arttırmak ile sınırlı olduğu izlenimi uyandırabilir; ama model, kar amacı gütmeyen topluluklar ve işletmelerin bütüncül performansını attırmak için de kullanılabilir.

Türk Dil Kurumu performansı; “başarım” ve “takat sınırı” olarak açıklamaktadır. Performans “herhangi bir konuda başarılı sayılan bir sonuca ulaşabilmek için, yapılabileceklerin en iyi şekilde yerine getirilmesi yeteneği” olarak ifade edilebilir. “Teknoloji” kavramı ise girdileri çıktılara dönüştürmeye çalışan süreçlerdir. Bu modelde ise bilimsel bulguların kullanılarak performansın artışı sistemli olarak sağlamayı ifade etmektedir.<sup>4</sup> Performans teknolojisi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların hepsi birbirine benzemekle birlikte farklılıklar içermektedir. Performans Teknolojisi’nin bilinen en güncel ve şu ana kadar yapılmış tüm tanımları içerdiği düşünülen tanımları ise 2006 yılında James A. PERSHING tarafından “Handbook of Human Performans Technology” isimli kitabında Harold D. STOLOVIC ve Erica J. KEEPS’in yardımlarıyla yapılmıştır.

**İnsan Performansı Teknolojisi;** sonuç odaklı, kapsamlı ve sistemik müdahaleler tasarlayıp geliştirerek organizasyonlardaki verimliliği arttırmak üzere yapılan çalışmalar ve etik uygulamalardır.<sup>5</sup> Bu model, organizasyondaki verimliliği, birey, grup ve örgütsel düzeyde müdahalelerle sağlamaya çalışır. Bireysel düzeyde işe yardımcı destekleyen bilgi sistemleri ile grup seviyesinde öğrenme metodları ile, örgütsel seviyede süreç yenileme ve yapının yeniden dizaynı ile destek sağlar.<sup>6</sup> Yüksek performans için öncelikli olarak performans probleminin mümkünse eğitim yolu ile çözülmesi, bir sonraki adımda performans kriterlerinin belirlenerek performans sistemine geçişin gerçekleştirilmesi ve son adımda da şirket içi teknoloji destekli eğitsel metodların hayata geçirilmesi istenen performansın elde edilmesinde yardımcı olacaktır. Adım adım performans sistemine geçiş örgütsel öğrenmeyi ve bilginin transferini de mümkün kılmaktadır.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Mehmet Gürsoy, ‘Çalışan Performansı Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli ve Performans Teknolojisi Durum ve Tutum Araştırması’, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

<sup>5</sup> Keeps, Stolowitch ve Pershing, *Handbook...*, s. 6.

<sup>6</sup> Thomas M Schwen, Howard K Kalman, Noriko Hara ve Eric L Kislign, ‘Potential knowledge management contributions to human performance technology’, *Educational Technology, Research and Development*, 46, 4; 1998, Academic Research Library, s.73

<sup>7</sup> Young Jang Hwan, ‘Performance, Performance System, and High Performance System’, *Performance Improvement*, 48, No. 3, Mart 2009, ss.16–20.

## 2- İnsan Performansı Teknolojisi'nin Gelişimini Yönlendiren Araştırmacılar ve Kurumlar

İnsan Performansı Teknolojisinin (İPT) temellerini oluşturan çalışmalar ve akademik uygulamalar, 1960'larda Amerika'da ortaya çıkmıştır. Randell K. Day 1997 basımlı “*Performance Improvement Pathfinders*” adlı kitabında; İPT'nin ilke etkileşimlerinin B.F. Skinner odaklı olduğundan bahsetmiştir<sup>8</sup>. Skinner, insanların kurumlarda nasıl organize edilmesi gereği üzerinde durarak çalışanların verdiği tepkiler tabanlı oluşturulmuş bir modelden bahsetmektedir. İlk adı “NSPI – National Society for Programmed Instruction” (Ulusal Programlı Öğretim Topluluğu) olan ve şimdilerde “ISPI – International Society for Performance Improvement” olarak tanımlanan Uluslararası Performans Geliştirme Topluluğu, PT (Performans Teknolojisi ) alanını sahiplenen ve uluslararası platforma taşıyan ilk kuruluştur. Bu günlerde ASTD – American Society for Training and Development (Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu) da alana ciddi destek vermeye başlamış, düzenli konferans ve seminerler düzenlemeye başlamıştır. Üniversitelerde, işteki insan performansını konu alan program ve dersler, sadece hareketin başladığı ABD ve Kanada'da değil, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Güney Amerika, Avustralya, Yeni Zelanda ve tüm dünyada da artmaya başlamıştır.<sup>9</sup>

Performans teknolojisinin temellerinin atılmasında büyük katkıları geçen bazı araştırmacılar ise Rummler ve Brache, 1995; Stolovitch ve Keeps, 1992, 1999; Wile, 1996; Zemke ve Kramlinger, 1982 olarak sıralanabilir.<sup>10</sup>

## 3- İnsan Performansı Teknolojisi Modeli ve Süreçleri

İnsan Performansı Teknolojisi'nin tanımını yapma güçlüğü modele de yansımış ve tek tip olarak tasarlanamamıştır. Model ile ilgili farklı üretimlerin temel nedeni organizasyonların farklı ihtiyaçları ve performans istekleri olduğu gerçeğidir. Bir diğer nedeni ise bazı araştırmacılar yeni modeller oluşturarak, ticari olarak kullanmak istemektedirler. Günümüze kadar çeşitli kişi ve kurumlar tarafından oluşturulan değişik modeller mevcuttur. Fakat, bu modellerin hemen hemen hiçbiri tam olarak uygulanabilir bir model olmayı başaramamıştır. 2004 yılında ISPI; (Uluslararası Performans Geliştirme Topluluğu) yeni bir performans modeli ortaya koyarak, araştırmacılara ışık tutmaya çalışmıştır.

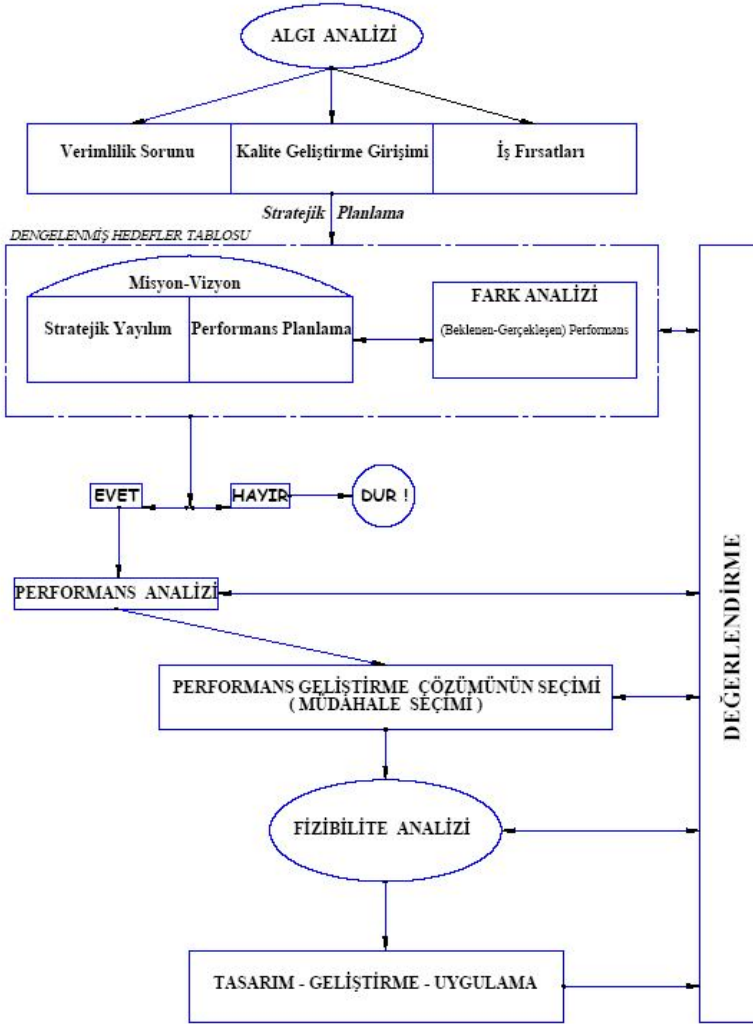
Daha sonra J. A. PERSHING, ISPI'nin de yardımlarıyla 2006 yılında akademik çalışmaların ilerlemesi ile modeli yenilemiş, daha etkin ve uygulanması anlaşılabilir bir model ortaya koymuştur. “*Handbook of Human Performance Technology* ” isimli kitabının 3. basımında, Şekil 1'de görülen modeli yayınlamıştır.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Randell K. Day, *Performance Improvement Pathfinders*, (1997), s. 22.

<sup>9</sup> Keeps, Stolovitch ve Pershing, *Handbook...*, s.xiii.

<sup>10</sup> Keeps, Stolovitch ve Pershing, *Handbook...*, s. 5-6.

<sup>11</sup> Keeps, Stolovitch ve Pershing, *Handbook...*, s.1



**Şekil 1. İnsan Performansı Teknolojisi Modeli**

E. J. Keeps ve H.D. Stolovitch , *Fundamentals of Performance Technology*, 3.bs, (ISPI, 2006), s.15.



İnsan Performansı Teknolojisi modelinin hangi süreçlerle sonuca ulaşmaya çalıştığının yol haritası şeklinde izlenebilmektedir. Bu yol haritasında model, “Algı Analizi” ile başlayacaktır.

### 3.1. İnsan Performansı Teknolojisi’nde Algı Analizi

Bu süreçte performans analistlerinin hangi ihtiyaçların veya konuların performans arttırımına ihtiyaç duyduğunun tespiti önem kazanır. Algı analizi, kimin, performans artışı sürecine dâhil edileceği, performans artışının nasıl sağlanacağı ve neden gerekli olduğu sorularına cevap arar. Örneğin; işgücü devir oranı problemi, örgüt ikliminin ve insan kaynakları politikasının değişim ihtiyacını; müşteri şikâyetleri, teslimat gecikmeleri problemi ise iş süreci ile ilgili prosedürlerin düzenlenmesi ihtiyacını gündeme getirir. Verimlilik sorunu, iş fırsatları ve kalite geliştirme çabaları da bu süreçte ortaya çıkar. Çalışanların kendi algılarıyla, bir performans problemi olduğunu kabul etmesi ve algılanan sorunu çözmeye karşı gösterecekleri olumlu davranış, süreci daha etkin kılacaktır. Algınan ihtiyaçların örgüt amaçları ile bilhassa da örgüt değerleri, normları ile uyumu da önemlidir.<sup>12</sup>

### 3.2. İnsan Performansı Teknolojisi’nde Stratejik Planlama

Performans yönetimi süreci stratejik planlama sürecinin çıktıları olan misyon, vizyon ve stratejik amaçlar üzerine yol almaya başlar. Stratejik planlama ile organizasyonel olarak varılmak istenen hedefler planlanır. Bu aşamadan sonra ise yapılması gereken, bu uzun vadeli hedeflerin aynı bir ağacın kökleri gibi organizasyonun birimlerine ve hatta çalışanlarına kadar yayılması gerekir. Bu hedefler arasında en alt kademedeki personelin bile üstüne düşen görevin netleşmesi, daha sonra da bu görevlerin performans ölçeklerine dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Böylece çalışanlardan beklenen performans belirlenmiş olacaktır. Stratejik planlama, İPT modelinin başlangıç aşamasıdır ve doğru planlanmadığı takdirde tüm İPT modeli sürecini yanlış yönlendirecektir. Dolayısıyla son derece önemli bir başlangıç aşamasıdır ve sorumluluğu tepe yönetime aittir.

### 3.3. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (DHT)

Balanced Scorecard (Dengelenmiş Hedefler Tablosu), bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlayan performans yönetimi metodudur. Bu metod Harvard Business Review tarafından da son 75 yılın en etkili ve nitelikli yönetim fikri olarak seçilmiştir.<sup>13</sup>

Modelin öncüleri, Kaplan ve Norton 'a göre, geleneksel performans ölçüm sistemleri, çoğunlukla finansal göstergeler üzerine odaklanıp bunun dışında kalan maddi olmayan ve zihinsel kaynakların performansını göz ardı etmektedir.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Keeps, Stolowitch ve Pershing, *Handbook...*, s.16.

<sup>13</sup> Yılmaz Argüden, ‘Performans Ölçümleme ve Balanced Scorecard’, <http://www.arge.com> [10.12.2006].

<sup>14</sup> Robert Kaplan ve David Norton, *Balanced Scorecard*, Çeviren: Sera Egeli, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.10.

Geleneksel finansal tabanlı ölçüm sistemlerinin aksine bu model bir şirketin performansının; müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve finansal boyut olmak üzere 4 grup gösterge ile ölçüldüğünü ortaya koyar.<sup>15</sup> Bu dört boyut firmaların performanslarını (insanlara, sistemlere, prosedürlere yatırımı da içeren), kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek konusunda yardım eder.<sup>16</sup> Aynı zamanda bu model işletme stratejisini uygulamaya dönüştüren bir sistemdir.

İnsan Performansı Teknolojisi modeli; Dengelenmiş Hedefler Tablosunu (DHT) performans yönetim sürecinde kullanılmasını öngörmektedir. Organizasyonların birbirinden farklılık gösteren stratejik planlama süreçlerine uygun esnek bir yapıya sahip bir model olması ve yöntemin performansa, geleneksel ölçüm sistemlerine nazaran çok daha geniş bir perspektiften bakmasından dolayı benimsenmiş ve uygulamacılara önerilmiştir.<sup>17</sup>

#### 4. İnsan Performansı Teknolojisi'nde Stratejik Yayılım

Stratejik planlama süreciyle birlikte organizasyonun izlemesi gereken stratejiler tepe yönetim tarafından belirlendikten sonra süreç bu stratejileri gerçekleştirecek olan çalışanların sorumluluk alanlarını belirleme ile devam eder. Dengeli bir stratejik yayılım ile her bir çalışanın üstüne düşen görev net bir şekilde anlatılarak, yapılması gereken işler, neden-sonuç ilişkileriyle birlikte tanımlanır.<sup>18</sup> Dengeli stratejik yayılım, en az stratejilerin doğru tespit edilmesi kadar önemlidir. Çalışanlara, yetkinlikleri dışı görevler verilirse, bu durum değer yaratmayan bir performansın göstergesi olarak ortaya çıkacaktır.

##### 4.1. İnsan Performansı Teknolojisi'nde Performans Planlama

Çalışanlara, ulaşmaları gereken hedefleri anlatmak yeterli değildir. Mutlaka, göstergeler belirlenmeli ve "beklenen performans" planlanmalıdır. Performans göstergeleri, şirketten şirkete değişiklik gösteren, o şirketin ayırt edici yetkinliklerini ortaya koyan ve sonuç göstergelerine ulaşıp ulaşamayacağına dair bilgiler veren öncül göstergelerdir.<sup>19</sup> Çalışmanın sağlıklı yürülebilmesi için ast ve üst birlikte amaç ve hedefleri belirledikten sonra yine ulaşıp ulaşmadıklarını birlikte değerlendirmelidirler. Peter Drucker'ın "Amaçlara Göre Yönetim" felsefesi bu modelin omurgası olarak düşünülebilir.

##### 4.2. İnsan Performansı Teknolojisi'nde Performans Farkı (GAP) Analizi

Stratejik yayılımı takiben, performans planlama sürecinde yukarıda ifade edildiği üzere çalışandan beklenen performans düzeyi belirlenmiş olur. Çalışandan beklenen performans ile sonuçta ortaya çıkan performans arasında

<sup>15</sup> F. Ferrier ve P. McKenzie, 'Intellectual Capital: Managing the new performance drivers', *Monash University-ACER Centre for the Economics of Education and Training*, 1999.

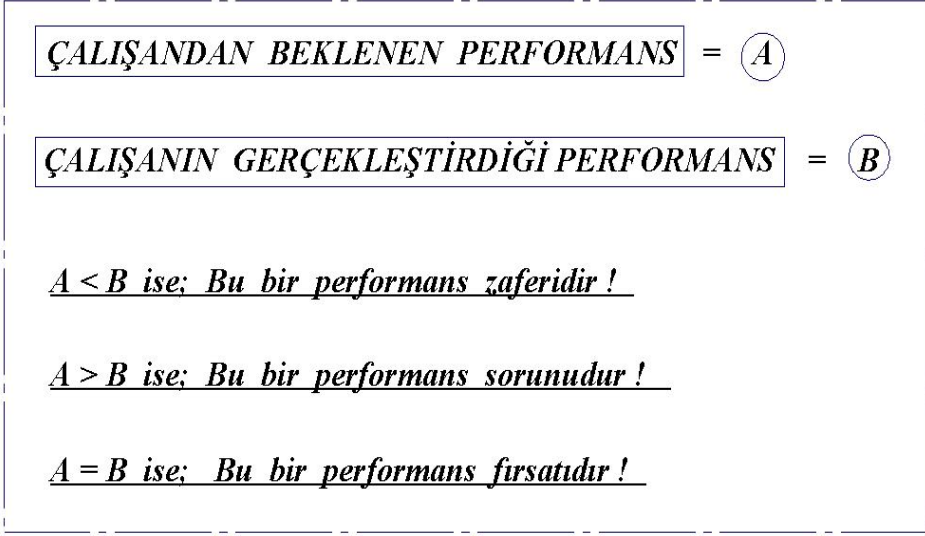
<sup>16</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, (İstanbul: Beta, 2003).

<sup>17</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced...*, s.10.

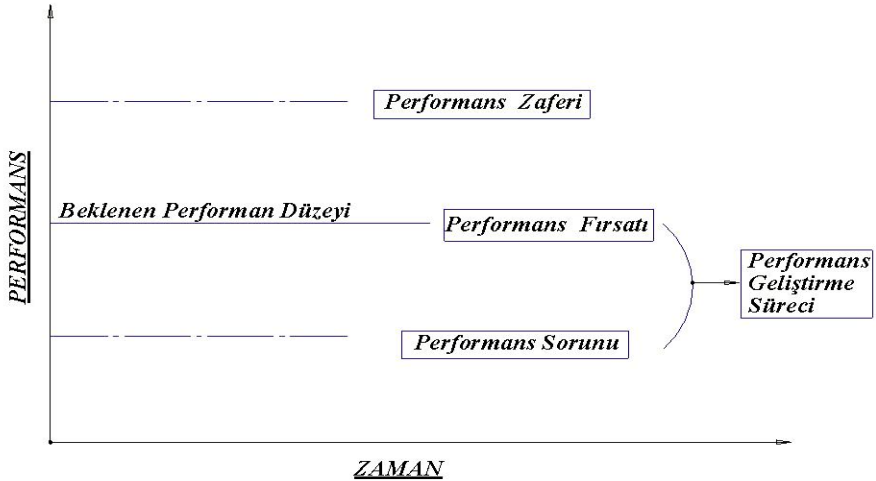
<sup>18</sup> Robert Bradford, 'Aligning Employees With Strategy', [www.inc.com/articles](http://www.inc.com/articles) [25.12.2006].

<sup>19</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced...*, s.182.

pozitif, negatif bir fark ya da tam hedefi bulan bir sonuç ortaya çıkacaktır<sup>20</sup>. Yapılan performans farkı analizi süreci sonucunda tipik olarak 3 ayrı durumla karşı karşıya kalınabilir.



Şekil 2. Performans Farkı Analizi Olası Sonuçları



Şekil 3. Performans Geliştirme Sürecini Tetikleyen Unsurlar

<sup>20</sup> Maren Franklin, *Performance Gap Analysis*, (ASTD Press, 2006), ss.4-20.

Şekil 2, 3, 4, 5 yazar tarafından E. J. Keeps ve H.D. Stolovitch'in Fundamentals of Performance Technology kitabından uyarlanarak çizilmiştir.

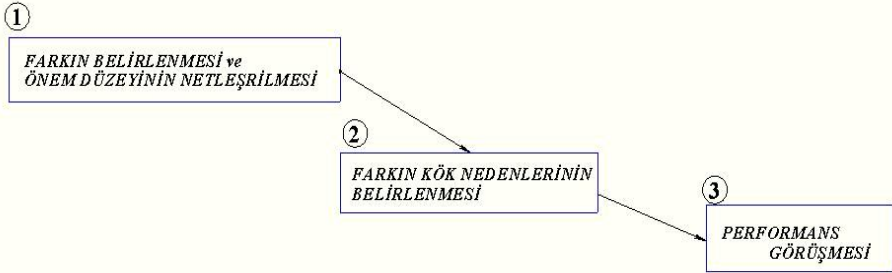
Şekil 3 'de görüldüğü üzere Beklenen Performans Düzeyinin altında kalınması geliştirilmesi gereken durumları, beklenen performansın sağlanması bir performans fırsatı olarak görülmeli ve daha üst hedefler belirlemeye yönelinmelidir.

#### 4.3. Performans Geliştirme Sürecini Tetikleyen Unsurlar

Bir örgüt içerisinde çalışanda hem performans fırsatı hem de performans sorunu ortaya çıkabilir. Bu durumda, ilk bakışta performans sorunu daha öncelikli görülmesine rağmen gelişim stratejisine bağlı olarak performans fırsatına da öncelik verilebilir. Örneğin; bir fabrikada çıkabilecek bir makina arızasını çıkmadan düzenli bakım yaparak önlemek, sorun çıktıktan sonra onarmaktan çok daha düşük maliyetlidir. Performans sorunları ise insan kaynağı fonksiyonları yardımı ile çözülmeye çalışılabilir. Burada hedeflenen performansın hiç sorun çıkmadan sürekli geliştirilmesidir.<sup>21</sup>

#### 4.4. İnsan Performansı Teknolojisi'nde Performans Analizi

Performans analizi birey, grup ve örgütsel performansa odaklanır. Performans teknolojisi konusunda alana önemli katkılar sağlamış olan Joe Harles (1975 ), Robert Mager ve Peter Pipe (1984 ), Roger Kaufman ve Ryan Watkins ( 1999 ), Alison Rosett, performans analizi süreci için farklı modeller ortaya koymuşlardır. Tüm bu modeller incelendiğinde aşağıda şekil 4'te görülen 3 ana evrenin daha ağırlıklı olduğu ifade edilebilir.



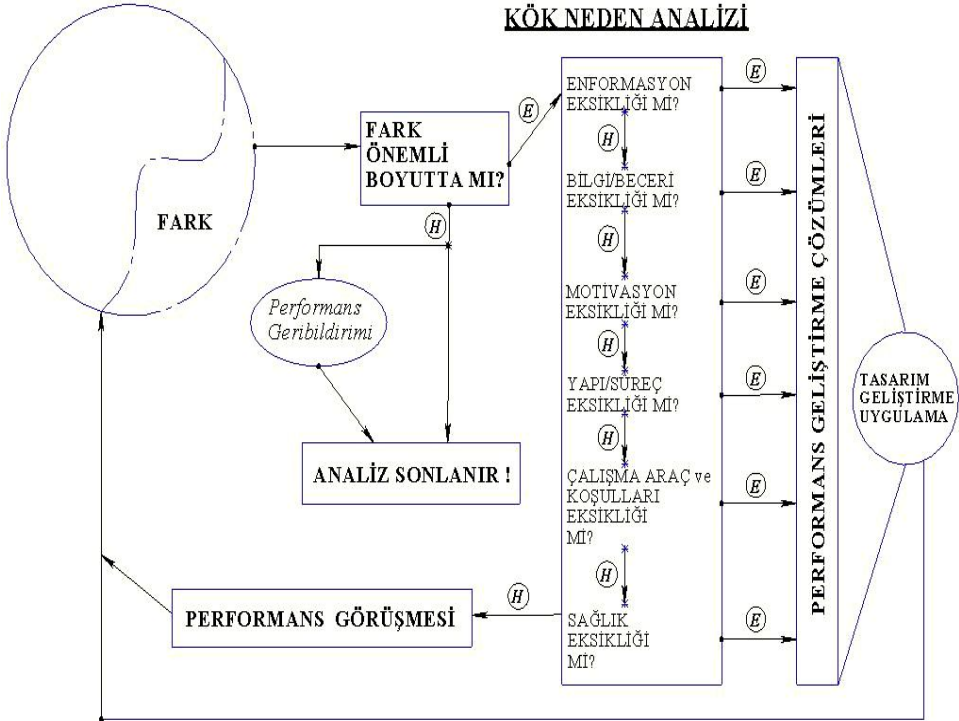
#### Şekil 4. Performans Analizinin Aşamaları

<sup>21</sup> Allison Rossett, *Analysis for Human Performance Technology*, (San Francisco: Josey-Bass, 1999), ss.139-162.

#### 4.5. Performans Farkının Tanımlanması

Burada; “performans farkı” tanımlanmasıyla anlatılmak istenen sadece pozitif ya da negatif bir performans farkı değil, performans sorunu ya da performans fırsatı olarak da düşünülmelidir.

Performans analizi akış şeması aşağıda Şekil 5’de görüldüğü gibi gösterilebilir.



**Şekil 5. Performans Analizi Süreci**

Fark belirlenip, tanımlanırken bu farkın neden olduğu sonuçlar da ortaya konmalıdır. Bu sonuçlar bir sonraki aşamada, farkın önem derecesi belirlenirken, yapılacak değerlendirmeye de katkı sağlayacaktır. Sonuçlar performansın geliştirmeye ihtiyaç duyulup duyulmadığına işaret eden göstergelerdir.

##### 4.5.1. Farkın Kök Neden Analizi

Kök neden analizi İPT modelinde bir nevi yönlendirici analizdir. Bu yönlendirmenin amacı, asıl yani “kök” nedenler üzerine yoğunlaşmak ve boş yere zaman kaybetmemektir. Alanıyla ilgili her türlü bilgi, beceri ve deneyime sahip olan bir çalışanın performansı beklenenin altına düşmüşse, sorunun kök nedeninin bilgi ve beceri eksikliği olmadığı varsayımında bulunabilir. Bu

varsayımdan hareketle, detaylı öğrenme ve gelişim ihtiyacı analizi yapmak, değer yaratmayan bir çaba olacaktır.

Önerilen, performans teknolojisi modelinin her aşamasında, “*fayda / maliyet*” dengesinin sürekli göz önünde tutulması gerektiği ısrarla vurgulanmaktadır. Amaç, süreci en etkin ve verimli şekilde işletmektir.

#### 4.5.2. Performans Toplantısı

Bir çalışan, görevi ile ilgili tüm bilgi, beceri ve enformasyona sahip olabilir ve buna rağmen düşük performans gösterebilir. Bu konuda uyarı almasına rağmen, kendisinden beklenen performansı yine de gösteremeyebilir. Bu durumda çalışan ile performans toplantısı düşünülmelidir.

#### 4.5.3. Performans Geliştirme Çözümünün Seçimi

Performans geliştirme çözümleri; enformasyon ve bilgi verme, motivasyon sağlama, yapı-süreç geliştirme, çalışma araç ve koşullarını ve sağlık ve güvenlik şartlarını iyileştirme çözümleri olarak sınıflandırılabilir.

### 5. İnsan Performansı Teknolojisi’nde Fizibilite Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, seçilen performans geliştirme çözümlerinin değerlendirilmesi “fizibilite veya yapılabirlik” adı altındaki çalışmalar yardımı ile yapılır. Çözüm ile ilgili yapılabirlik faktörleri pratiklik, politik ve kültürel uyum olarak sınıflandırılabilir. Pratik faktörler; seçilen çözüm önerisinin maliyet, zaman ve teknolojik uygunluk açısından sınılanmasıdır. Bilhassa da genel yatırım getirisi açısından değerlendirilmesi gerekir. Fizibilite analizinin amacı; performans geliştirme çözümleri uygulanmadan önce, yapılacak olan yatırımın geri dönüşünün hesaplanması ve uygulanıp, uygulanamayacağı kararının verilmesidir.<sup>22</sup> Mali boyutun dışında, alınan yarar, hissedarlar ve örgütsel güç odakları açısından çözüm önerisinin sınılanması politik faktörler içerisinde değerlendirilir. Kültürel faktörler ise yapılacak olan müdahalenin örgüt kültürüne uygunluğu ve örgütsel değişime etkisinin değerlendirilmesini içerir.<sup>23</sup>

#### 5.1. İnsan Performansı Teknolojisi’nde Tasarım-Geliştirme-Uygulama

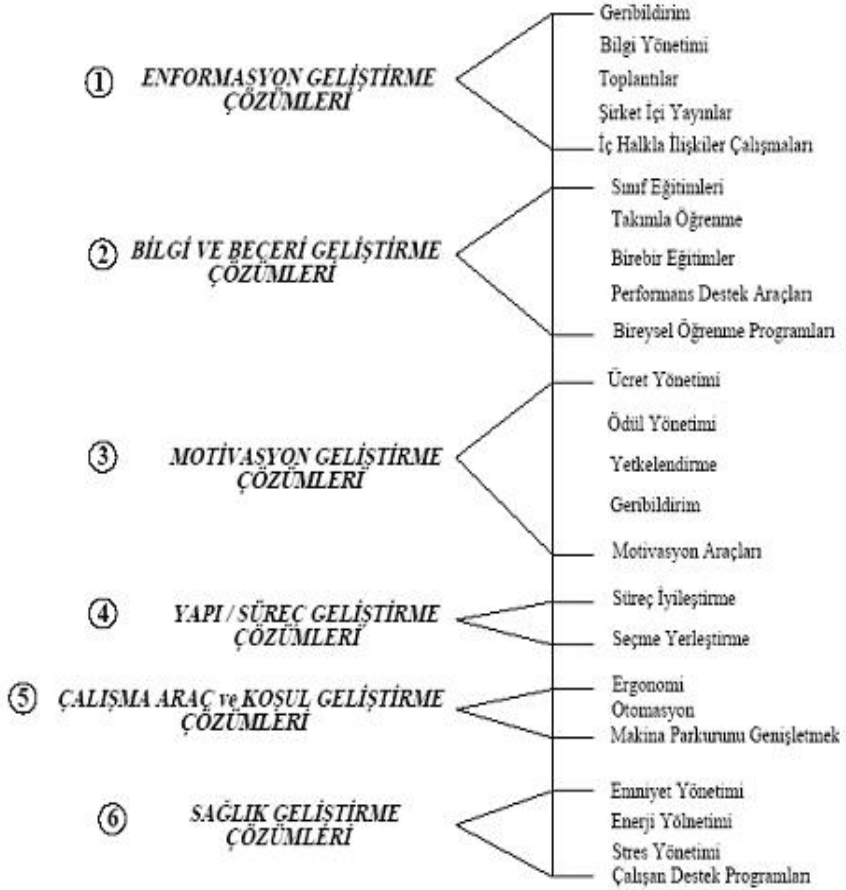
İnsan Performansı Teknolojisi fizibilite analizini takiben, uygun görülen performans geliştirme çözümünün uygulanmasına kadar geçen süreç her çözüm için farklı açılardan ve farklı zorluklarda değerlendirme gerektirmektedir. Bu değerlendirmeler ne kadar farklı olursa olsun, bu süreç temel bazı aşamalardan oluşur.<sup>24</sup> Temel olarak; “Analiz”, “Tasarım”, “Geliştirme ve Taslak Deneme”, “Değerlendirme” ve “Uygulama” olarak sınıflandırılabilir.

<sup>22</sup> Charlene Muir Benjamin ve Don Kirkey, Feasibility Analysis : An Instruction Implementation Reality Check, (Vancouver, 2005).

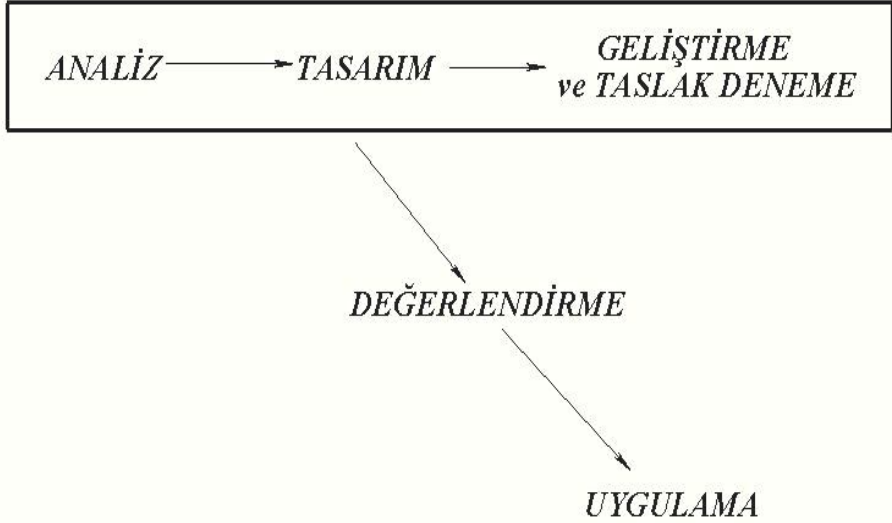
<sup>23</sup> Keeps, Stolowitch ve Pershing, Handbook..., s.23.

<sup>24</sup> Dean R. Spitzer, Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations, (San Francisco: Josey Bass, 1999), s.164.

## PERFORMANS GELİŞTİRME ÇÖZÜMLERİ



**Şekil 6. Performans Geliştirme Çözümleri**



**Şekil 7. Fizibilite Analizinden Çözümün Uygulamasına Geçiş**

#### 5.1.1. Analiz

**Analiz**, bu noktaya kadar ulaşılmış çalışmaların yeniden gözden geçirme işlemidir. İnsan Performansı Teknolojisi çalışmasında en baştan uygulama aşamasına kadar çalışmayı yürütmüş olan ekiple, çözüm geliştirme ekibinin birlikte çalışmasını içeren bir süreçtir.

#### 5.1.2. Tasarım

Tasarım sürecini yürüten kişi ya da gruplar iki önemli hususu göz önünde bulundurmalıdırlar. Birincisi; tasarımın “*teknik*”, ikincisi ise “*insani*” boyutudur. Çalışanların insani gereksinimlerini dikkate almadan sadece teknik olarak yapılmış bir geliştirme çözümü başarıya ulaşamayacaktır<sup>25</sup>.

#### 5.1.3. Geliştirme ve Taslak Deneme

Tasarım sürecinde ortak bir karara varıldıktan sonra sıra çözümün geliştirilmesi aşamasına gelir. Bu aşamada ilk önce çözümün bir prototipi ya da taslağı oluşturulur. Bu taslağın geliştirilmesi, çözümün nasıl gerçekleşeceğine dair fikir verecek aynı zamanda, çözümde kullanılacak tüm araç ve materyalin de geliştirilmesini sağlayacaktır.

<sup>25</sup> Dean R. Spitzer, Handbook....., age, 170.



#### 5.1.4. Değerlendirme

Geliştirme süreci içinde yer alan değerlendirme çalışmaları biçimleyici değerlendirmedir ve temel amacı gelişim sürecinin hedeflenen şekilde ilerlemesini sağlamaktır. Çözüm uygulandıktan sonra yapılan değerlendirme ise özetleyici değerlendirme olarak adlandırılmaktadır<sup>26</sup> Özetleyici değerlendirmenin amacı ise, başlangıçta belirlenen hedeflerin ne derece gerçekleştiğinin ölçülmesidir. Özetleyici değerlendirmenin bir alt amacı da uygulanan çözümlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktır. Uygulanan çözümün maliyeti ile faydasını karşılaştırmak, başarı değerlendirmesini yapmak, veri tabanı oluşturmak gelecekte yapılacak olan performans çalışmalarına ışık tutacaktır.<sup>27</sup> Dikkat edilmesi gereken, net ve ölçülebilir değerlendirme sonuçları olmadan ve uygulanan çözümlerin şirkete olan katkısı ispatlanmadan, performans geliştirme çözümünün ya da ilgili birimin etkinliğinin ortaya konulması olanaksızdır.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi üzerine çalışmalar yapan Donald R. Kirkpatrick eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için 4 farklı yaklaşım ortaya koymuştur<sup>28</sup>. Bunlar; memnuniyet değerlendirmesi, öğrenme ya da başarı değerlendirmesi, davranış değerlendirmesi, iş sonuçlarının değerlendirilmesi şeklindedir. Bu yaklaşımların performans teknolojistleri tarafından da kullanılmasının yarar sağlayacağı düşünülebilir

#### 5.1.5. Uygulama

Biçimleyici değerlendirme süreci kapsamında yapılan taslak denemeler sonrası çözümün uygulanma aşamasına gelmiş olur. Uygulama sürecinin belirleyicisi, tasarım ve geliştirme kısmında üzerinde durulan çözümler olacaktır.

### SONUÇ

İnsan Performansı Teknolojisi, fiili sonuçlara, aktif verimliliğe odaklanan ve sistem düşüncesini öne çıkaran bir modeldir. Modelin, sadece performans sorunlarını çözen bir araç olmadığı, bunun yanısıra organizasyon tarafından belirlenen planlara ulaşılması yönünde de katkı sağladığı görülmektedir. Model, performans problemlerini ortadan kaldırma hedefi doğrultusunda ilerlerken, aynı zamanda süreç ve organizasyonel yapıyı geliştirme çalışmalarına da destek sağlamaktadır. İnsan Performansı Teknolojisi, insan kaynakları fonksiyonunun en önemli alanlarından biri olan performans değerlendirme sürecine önemli katkılar sağlayabilir. Bu alanda modelin uygulanması ve sonuçların paylaşımı modeli daha da geliştirecektir.

<sup>26</sup> George Geis ve Sharon Shrock, Handbook of Human Performance Technology : A comprehensive Guide for Solving Performance Problems in Organizations, (San Francisco : Josey-Bass, 1999), s.191.

<sup>27</sup> Jack J. Philips, Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods : Proven Models and Methods for Evaluation any HRD Models, (Houston Texas, 1997), s. 36.

<sup>28</sup> Donald L. Kirkpatrick, The ASTD training and Development Handbook : A Guide to Human Resource Development, (New York: McGraw-Hill, 1996), s. 19.

**KAYNAKÇA**

- Argüden, Yılmaz. 'Performans Ölçüleme ve Balanced Scorecard'. [www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard](http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard). [10.12.2006].
- Benjamin, Charlene Muir ve Don Kirkey. *Feasibility Analysis : An Instruction Implementation Reality Check*, Vancouver, 2005.
- Bradford, Robert. 'Aligning Employees With Strategy', [www.inc.com/articles](http://www.inc.com/articles) [25.12.2006].
- Day, Randell K. *Performance Improvement Pathfinders*, 1997.
- Dean, Peter ve David Ripley. *Engineering Performance With or Without Training*, Washington: A Publication of ISPI, 1997.
- Ferrier, F. ve P. McKenzie, 'Intellectual Capital: Managing the new performance drivers', *Monash University-ACER Centre for the Economics of Education and Training*, 1999.
- Franklin, Maren. *Performance Gap Analysis*, ASTD Press, 2006.
- Geis, George, Sharon Shrock. *Handbook of Human Performance Technology: A comprehensive Guide for Solving Performance Problemsin Organizations*, San Francisco: Josey-Bass, 1999.
- Gürsoy, Mehmet. 'Çalışan Performansı Geliştirilmesinde Performans Teknolojisi Modeli ve Performans Teknolojisi Durum ve Tutum Araştırması', *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Hwan, Young Jang, 'Performance, Performance System, and High Performance System', *Performance Improvement*, Vol.48, No 3, Mart 2009.
- Kaplan, Robert, David Norton. *Balanced Scorecard*. Çev. Sera Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Kaplan, Robert, David Norton. *The Strategy- Focused Organizations*, Boston: Harward Business School Press, 2001.
- Keeps, Erica, Harold Stolovitch. *Handbook of Human Performance Technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*, San Francisco: Josey-Bass, 1999.
- Keeps, Erica, Harold Stolovitch. *Fundamentals of Performance Technology*, 2.bs. ISPI Yayını, 2006.
- Keeps, Erica, Harold Stolovitch, James J. Pershing. *Handbook of Human Performance Technology*, San Francisco: A Publication of ISPI, 2006.
- Kirkpatrick, Donald L. *The ASTD training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*, New York: McGraw-Hill, 1996.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 9.bs. İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.

- Philips, Jack J. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods: Proven Models and Methods for Evaluation any HRD Models*, Houston: Gulf, 1997.
- Philips, Jack J. *Measuring HR's ROI (Return on Investment)*, İnsan kaynakları zirvesinde yapılan çalıştay, 2001.
- Rossett, Allison. *Analysis for Human Performance Technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*, San Francisco: Josey-Bass, 1999.
- Rossett, Allison. *Handbook of Human Performance Technology: Analysis and More*, ISPI Press, 2006.
- Sanders, Ethan, Sivasailam Thiagarajan. *Ergonomics and Human Factors*, ASTD, 2001.
- Schwen, Thomas M, Howard K Kalman, Noriko Hara ve Eric L Kisling, 'Potential knowledge management contributions to human performance technology', *Educational Technology, Research and Development*, 46, 4; 1998, Academic Research Library, s.73.
- Spitzer, Dean R. *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco: Josey Bass, 1999.
- "Tübitak UEKAE". [www.tubitak.gov.tr/hakkimizda.php](http://www.tubitak.gov.tr/hakkimizda.php) [16.03.07].
- "Tübitak UEKAE". [www.tubitak.gov.tr/urungel2.htm](http://www.tubitak.gov.tr/urungel2.htm) [22.03.07].
- \_\_\_\_\_, 'Certified Performance Technologist'. [www.certifiedpt.org/index.cfm?section=standards](http://www.certifiedpt.org/index.cfm?section=standards) [08.07.2006].

