



# İNSAN PERFORMANS TEKNOLOJİSİ (İPT)



**Esra ÇETİN ÖZDEN**

Uzman Psikolog / Grup  
Başkanı

İçişleri Bakanlığı-GAMER

**G**ünümüz toplumunda teknoloji ve iş hayatı ayrılmaz bir bütündür. Aynı zamanda bu bütün sürekli olarak birbiriyle etkileşim halinde, değişmekte ve daha da gelişmektedir. Bu değişim ve gelişmelere ek olarak, çalışan rollerinde ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişikliklerin günümüz iş ortamını büyük ölçüde etkilediği bilinen bir gerçektir.

Pekşen, Karakuş ve Göktaş (2015)'a göre bir kurumun değerinin belirlenmesinde örgütsel performansın önemi ön plana çıkmış ancak performansın belirlenmesinde kullanılan temel göstergeler, örgütün içyapısı ile çalışanlarının bilgi ve becerileri olarak belirlenmiştir. Bu değişimin ortasında, bir kuruluş içindeki performans sorunlarını ve nedenlerini belirlemeye ve mevcut sorunları iyileştirmek ve performansını sürdürmek için yeni

araçlar ve yöntemler aramaya doğru bir geçiş olmuştur.

Bu geçiş döneminde sürekli performans iyileştirme için gerekli ortamı sağlamak üzere literatürde yeni bir model olarak ortaya çıkan insan performans teknoloji modeli, basitçe organizasyonel performans mühendisliği olarak tanımlanmaktadır. İnsan Performans Teknolojisi (İPT), kuruluşların üyeleri ve paydaşları tarafından ölçülen performansı sunmalarını sağlayan sistemler geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma ve uygulama uzmanlığıdır. İPT; yönetim bilimi, ekonomi, bilgisayar bilimi, psikoloji, nörobilim, iletişim, ergonomi, ölçme ve değerlendirme gibi birçok disiplini temel alan bir alandır. Öte yandan örgüt geliştirme, endüstri mühendisliği, insan kaynakları geliştirme, eğitim teknolojisi gibi birçok uygulama alanı tarafından sağlandığı söylenebilir (Gürol ve Çapan, 2010).

Literatür incelendiğinde 1900'lu yıllar insan performans teknolojisi (İPT) çalışmalarının başladığı yıllar olarak görülmektedir. İPT, genel sistem teorisi ve davranış psikolojisi üzerine inşa edilerek son yıllarda gelişmeye başlamış, ancak bilgi çağına geçişle birlikte bir dönüşüm sürecine girmiştir. Psikoloji, nöroloji, bilgisayar bilimi, iletişim, ergonomi, yönetim bilimi, değerlendirme ve ekonomi, örgütsel psikoloji, eğitim teknolojisi ve endüstri mühendisliği gibi birçok farklı disiplin, İPT'nin gelişmesine ve olgunlaşmasına katkıda bulunmuştur (Stolovitch & Keps, 2006). İPT, pek çok farklı disiplin tarafından bilgilendirilir ve farklı şekilde tanımlanır. İPT, kuruluşların belirledikleri stratejilere ulaşmalarına yardımcı olmak için tanımlanan ve uygulanan bir performans yönetim sistemidir. Bu sistem, İK yöneticilerini, insan performans teknoloji uzmanlarını ve performans yöneticilerini içeren bir modeldir (Tüfekçi, Köse ve Yüksel, 2019). İPT'nin temelini insan performansı olduğu gözlemlenmiştir. İPT geliştirme süreci boyunca ana hedef, insan performansı tezahürleri sırasında ortaya çıkan sorunları belirleyerek ve ortadan kaldırarak insan performansını iyileştirmektir. Ancak, performans kavramı organizasyonel standartlara bağlıdır. Bir organizasyonda performans, organizasyon düzeyinde mevcut potansiyelin ne kadar etkili olduğunu, belirlenen hedeflere ulaşılmasını ve beklenen performans düzeyini belirleyen bir faktördür (Agarwal, 1997).

Literatürde Pershing'in Performans Geliştirme Modeli, Van Tiem, Moseley ve Dessinger'in İnsan Performans Teknolojisi Modeli, American Society of Training and Development'in İnsan Performans Geliştirme Modeli, Performans Teknolojisi Modeli gibi birçok farklı model geliştirilmiştir.

Bu çalışmada Pershing'in Performans Geliştirme Modeli tüm aşamaları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

## PERFORMANS GELİŞTİRME MODELİ (PERSHING, 2006)

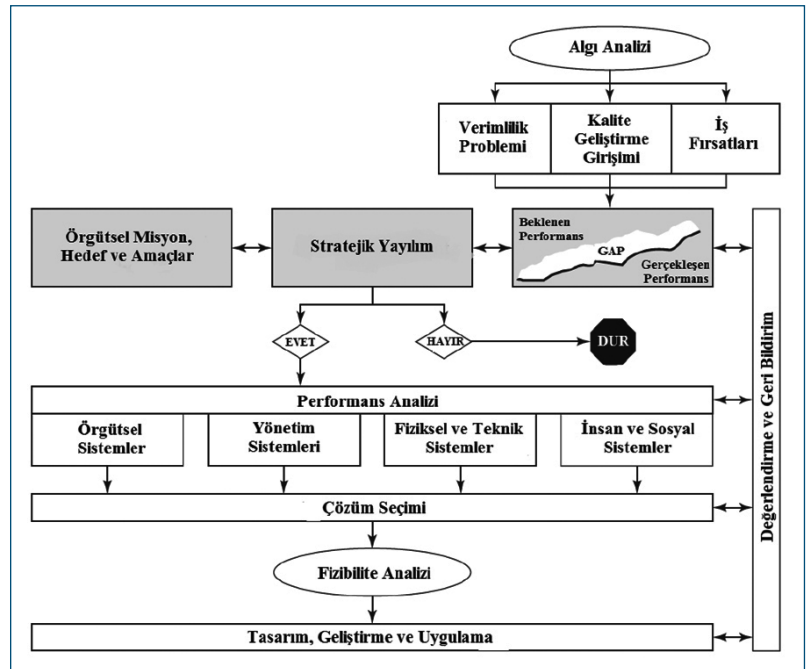
İnsan faktörünün tüm süreçlerde aktif olduğu organizasyonel yapılanmaya sahip tüm örgütlerde tespit edilen sorunların birçoğunun insan performansının iyileştirilmesi ile çözüm bulabileceği söylenebilir. Tespit edilen sorunların çözümüne yönelik adım ve yöntemler uygulayıcıya doğruluğu daha önceden test edilmiş olması sebebi ile işlevsel bir yol haritası sunar (Çapan, 2007).

Performans Geliştirme Modeli, Pershing'in editörlüğünü yaptığı "Handbook of Human Performance Technology" isimli kitabında aşağıda yer verilen süreçlerle ele alınmıştır. İPT modeli bir süreç modeli olarak tanımlanmış ve bu modelin nasıl işlediğine Şekil 1'de yer verilmiştir (Pershing, 2006).

Performans Geliştirme Modeli; algı analizi, stratejik yayılım, performans analizi, çözüm seçimi, fizibilite analizi, tasarım geliştirme-uygulama ve değerlendirme ve geri bildirim aşamalarından oluşmaktadır.

### 1. Algı Analizi (verimlilik problemi, kalite geliştirme girişimi, iş fırsatları)

Şekil 1'de yer verildiği üzere, performans geliştirme süreci, organizasyon içindeki bir birey veya grubun durumsal farkındalığı ile başlar. Pershing Modeli tarafından tanımlanan durumlar üç farklı grupta ele alınır: iş fırsatları, kalite geliştirme girişimi ve verimlilik problemi. Bir örgüt içerisinde bireyler, gruplar deneyimlenen aynı olay, durum, ihtiyaç veya süreç ile ilgili birbirlerinden çok farklı algılara sahip olabilmektedir. Aynı organizasyon içinde farklı performans iyileştirme gereksinimleri, farklı öneme sahip olarak algılanabilmektedir. Algılanan bu durumlar, örgüt kültürü ve çalışanların yapmakta oldukları işleri hakkında sahip oldukları görüşler, değerler,



Şekil 1. Pershing performans iyileştirme modeli (Pershing, 2006)

inançlar ve yargılarla şekillenir. Algı analizi, kim, nasıl ve neden soruları ile algılanan bir durumun temel yönlerini ortaya çıkarmaya çalışır (Çapan, 2007).

### **GAP analizi**

Algı analizi sonucunda verimlilik konuları, kalite geliştirme çabaları ve iş fırsatları arasındaki farkların ortaya çıkarılması bu modelde GAP analizi olarak tanımlanmaktadır (İrkey, 2021). Bu noktada, çalışanlara sadece hangi hedeflere ulaşmak istediklerini söylemenin yeterli olmadığını hatırlamak önemlidir. Bu hedeflere yönelik metriklerin tanımlanmış olması ve 'beklenen performansın' ne olduğu da önemlidir (Deşirgöl, 2019).

Bu analizle elde edilen olası sonuçlardan biri olan gerçekleşen performansın beklenen performans seviyesinin altında kalması; geliştirilmesi gereken durumlar olduğu, beklenen performansa ulaşılması; bir performans fırsatı şeklinde değerlendirip bir üst hedef belirlenmesine ihtiyaç olduğu, gerçekleşen performansın beklenen performans seviyesinin üzerine çıkması durumu ise bir performans zaferi olarak yorumlanır (Gürol ve Çapan, 2010).

### **2. Stratejik Yayılım**

Stratejik Planlama; bir organizasyonun amaçlanan vizyonuna nasıl ulaşacağını planlamak olarak tanımlanır. Misyonunuzu ve vizyonunuzu tanımlamak ve bunları stratejik hedeflere dönüştürmekle başlar. Performans yönetimi süreci, misyon, vizyon ve stratejik hedeflerimizde belirlenen ilerlemeye ulaşmada kilit rol oynamaktadır. Stratejik planlama için iki ana başlangıç noktası vardır. İlk olarak, geleceğe yönelik bir sorgulama, inceleme, yansıtma ve değerlendirme sürecidir. Diğ-

ri ise geçmiş araştırmaları içeren planlama ve kontrol sürecidir (Çapan, 2007).

Stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenen hedefler, misyon ve vizyonun; tüm örgüt çalışanlarını kapsayacak şekilde yayılması bu sürecin en kritik noktası olarak görülebilir (Deşirgöl, 2019).

### **3. Performans Analizi (örgütsel sistemler, yönetim sistemleri, fiziksel ve teknik sistemler, insan ve sosyal sistemler)**

Beklenen, hedeflenen performans ile gerçekleşen, elde edilen performans arasında bir fark olup olmadığı, varsa bu farkın nedenlerinin ve devamında ortaya çıkan sonuçların tüm detaylarıyla ele alınarak ince-

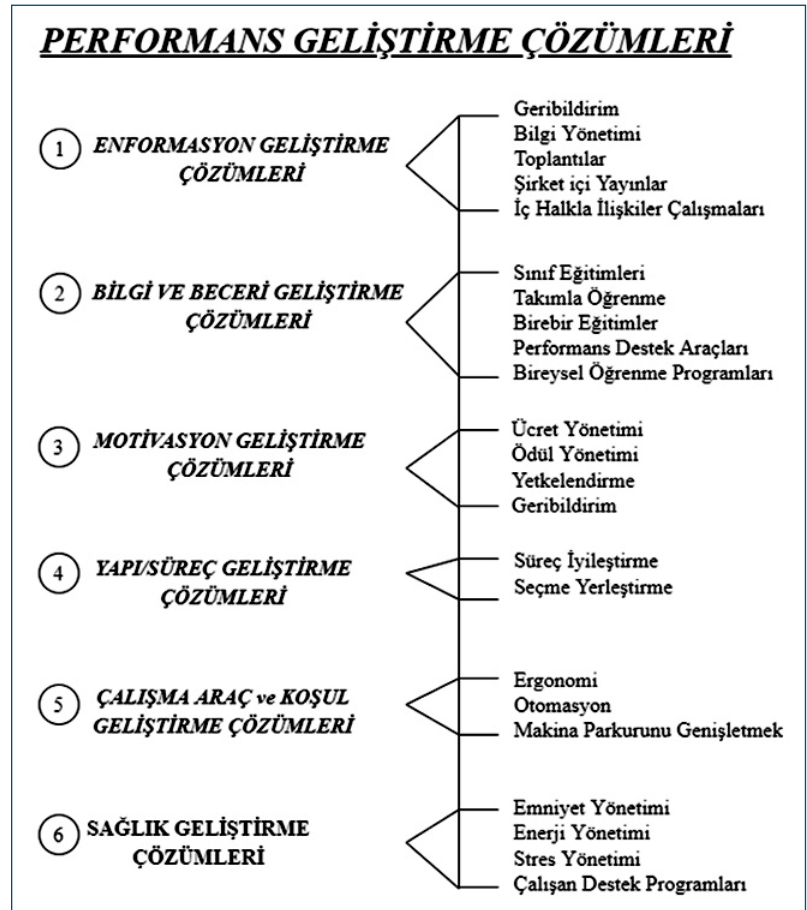
lendiği, analiz edildiği süreçtir (Deşirgöl, 2019).

Belirlenen farkın neden olduğu sonuçların da ele alınarak bir önem derecelendirmesi yapılması daha sonra yapılacak olan değerlendirmeye katkı sağlayacaktır (Çapan, 2007).

### **4. Çözüm Seçimi**

Bu süreci oluşturan alt boyutlar; enformasyon ve bilgi verme, motivasyon sağlama, yapı- süreç geliştirme, çalışma araç ve koşullarını iyileştirme, sağlık ve güvenlik şartlarını iyileştirme çözümleri olarak sınıflandırılabilir (Gürol ve Çapan, 2010).

Çapan 2007'de performans geliştirme çözümleri aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi detaylandırılmıştır.



Şekil 2. Performans geliştirme çözümleri

## 5. Fizibilite Analizi

Yapılan tüm analizlerin değerlendirilmesi sonucunda tercih edilen performans geliştirme çözümü ya da çözümlerinin hayata geçirilmeden önce yapılması gereken son adımı olarak genel yatırım getirisi açısından da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın temel amacı tercih edilen çözümün uygulanmadan önce yatırım olarak geri dönüşünün değerlendirilmesi, hesaplanması ve ardından uygulamaya alınıp alınmayacağına karar verilmesidir. Uygulamaya alınabilirlik yani yapılabirlik faktörleri kültürel uyum, politiklik ve pratiklik olarak sıralanabilir. Kültürel uyumu; yapılması planlanan müdahalelerin örgüt kültürüne uyumlu olup olmadığı açısından değerlendirilmesi olarak ifade edebiliriz. Algılanan yararın örgüt sahipleri, yöneticileri açısından sinanarak kabul edilmesi politiklik olarak tanımlanırken, pratiklik ise tercih edilen çözümün maliyet, zaman ve teknolojik uyumluluk açısından değerlendirilmesidir (Çapan, 2007).

## 6. Tasarım, Geliştirme ve Uygulama

Bu adımda performans geliştirme çözümlerinin olası sonuçları belirlenir.

Teknik ve insani boyut *tasarım* sürecinde çok önemli iki unsurdur. Örgüt

çalışanlarının insanı durumunu göz ardı ederek sadece teknik boyutu ile uygulamaya alınacak çözümün başarıya ulaşması mümkün değildir.

Çözümün bir taslağı, prototipinin oluşturulduğu *geliştirme* sürecinde öncelikle tasarım sürecinde karar alınarak netlik elde etmek gerekir.

*Uygulama* sürecinde ise bu aşamada gerçekleşmesi beklenen tasarım ve geliştirme süreçlerinin tamamlanması ile pratiğe alınarak uygulanması gerçekleşir (Tüfekçi vd., 2019).

## 7. Değerlendirme ve Geri Bildirim

Değerlendirme; uygulamaya alınan performans geliştirme adımının etkisini anlamak için kullanılan bir metot olarak ifade edilmektedir. Bu

aşama akış sırasına bağlı kalmaksızın hemen her adımda kullanılabilir bir aşamadır. Bu değerlendirmeyi yapmak için bazen resmi değerlendirme bazense sadece iyi yapılandırılmış birkaç soru yeterli olabilmektedir (Deşirgöl, 2019).

*Değerlendirme ve geri bildirim* sürecinde uygulamasına karar verilen performans geliştirme çözümünün zaman içerisinde meydana gelebilecek etkilerini anlamak, değerini ve başarısını ortaya koymak önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal R. (1997) Survival of firms over the product life cycle. *Southern Economic Journal*, 63 (3), 571-585.
- Çapan, O.M. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Teknolojisi Model Ve Makina Mühendislik Alanında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 5-24.
- Deşirgöl, S. (2019). *Yalın bilişim ve insan performans teknolojisi yaklaşımı ile bir telekomünikasyon firmasında süreç analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Ankara

- İnternet: Pekşen, M., Karakuş, T. ve Göktaş, Y. (2015). İnsan performans teknolojisi uygulamalarındaki teknolojik müdahaleler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.2. Web: <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/172174/insan-performans-teknolojisi-uygulamalarındaki-teknolojik-mudahaleleradresinden> 10 Mart 2023 'de alınmıştır.
- İrkey, T. (2021). Bilişim teknolojileri hizmetlerinde bilgi yönetimi: bir insan performans teknolojisi uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Ankara.

- Pershing, J. A. (2006). *Human performance technology fundamentals. Handbook of stochastic human performance technology* (Third edition). San Francisco: Pfeiffer, 5-34.
- Stolovitch H D, Keeps, E J (2006) *Handbook of human performance technology: Principles, practices, and potential*. J. Pershing (Ed.). Pfeiffer.
- Tüfekçi, A., Köse, U. ve Yüksel, H. (2019). İnsan performans teknolojisi modeliyle örgüt performansının artırılmasındaki süreçler. Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Sosyal Bilimlerde güncel Gelişmeler Sempozyumunda sunuldu, Ankara.