

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM VE GELİŞİM PROFESYONELLERİNİN İNSAN PERFORMANS
TEKNOLOJİSİ ALANINDAKİ BİLGİ VE YETERLİLİKLERİNİN İNCELENMESİ**



BURAK ACAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ EĞİTİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. TUNCAY SEVİNDİK**

İSTANBUL, 2018

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM ve GELİŞİM PROFESYONELLERİNİN İNSAN PERFORMANS
TEKNOLOJİSİ ALANINDAKİ BİLGİ VE YETERLİLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

Burak ACAR tarafından hazırlanan tez çalışması 24.04.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Serhat B. KERT
Yıldız Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Korhan KAYIŞLI
Nişantaşı Üniversitesi

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında kurumsal akademilerdeki eğitim profesyonellerinin yaptıkları çalışmaların insan performans teknolojisi ile olan yakınlığı ve benzerliği incelenmiş, insan performans teknolojisinin kurumsal şirketlerdeki akademi süreçlerinde nasıl kullanılabileceği araştırılmıştır.

Öncelikle bu tezin başlangıcından itibaren deneyimleriyle bana yol gösteren ve eşsiz bilgi donanımını paylaşan şehit Prof. Dr. İlhan VARANK hocama ve bundan sonraki zorlu süreçte bilgi ve tecrübesi ile yol gösteren, her zaman yardımcı ve destekleyici olan Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK hocama sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İnsan Performans Teknolojisi, öğretim tasarımının üzerine koyarak, özellikle daha karışık organizasyonel süreçlerdeki performans açıklarını kapatmak üzere ortaya çıkmıştır. İnsan Performans Teknolojisi, insanlarla birlikte kurumları inceleyerek, uyumsuzlukları, performans kayıplarını, iyileştirilebilecek noktaları tespit etmeye odaklanır. Bu kapsamda yıllar içerisinde özellikle Amerika’da kendisine geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Yıllar içerisinde de organizasyonlar üzerinde yaptığı etki anlaşılmış olup diğer ülkelerde de kendisine kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Türkiye’de ise bu konuda yapılmış herhangi bir bilimsel çalışma bulunmamakla birlikte, bu çalışmayla birlikte özellikle kurumsal akademilerde ve eğitim departmanlarında ne kadar kullanılabileceği ya da hali hazırda var olan bilgi birikiminin insan performans teknolojisi kullanımına ne kadar uygun olduğunu araştıracağız.

Nisan, 2018

Burak ACAR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
BÖLÜM 1	
GİRİŞ.....	1
1.1 Literatür Özeti	1
1.2 Tezin Amacı	1
1.3 Hipotez	2
1.4 Tezin Konusu	2
1.5 Probleme Genel Bakış	2
1.6 Çalışmanın Önemi	2
BÖLÜM 2	
LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1 Örnek Olarak Alınabilecek İnsan Performans Teknolojileri Modelleri	13
2.2 Teşhis Modelleri(Diagnostic Models)	17
2.3 Süreç Modelleri(Process Models)	20
2.4 Bütünsel Modeller (Holistic Models)	23
2.5 İnsan Performans Teknolojileri ve Eğitim Birimleri Arasındaki Ortak Özellikler	27

2.6	İnsan Kaynakları, Eğitim ve İk İş Ortakları Bölümlerinin “İnsan Performans Teknolojisti” Rolü	29
2.7	İnsan Performans Teknolojisi, Organizasyonu Tanımak İçin Nasıl Çalışır?30	
2.8	İnsan Performans Teknolojistlerinin Kullandığı Bilgi Toplama Yöntemleri	36
2.9	Akademilere Genel Bir Bakış	37
2.10	Kurumsal Stratejiyi Sürdürmek, Kurumsal Ağı Etkinleştirmek ve Güçlendirmek.....	40
2.11	Oryantasyon Sürecinin Kurgulanması ve Oryantasyon İhtiyacının Doğması.....	46
2.12	İhtiyacın-Fırsatın Performans Analizi	50
2.12.1	Organizasyonel Analiz	50
2.12.2	Çevresel Analiz	51
2.12.3	Dünyada Neler Olup Bitiyor?	51
2.12.4	İşyeri (Organizasyon, Araçlar, Kaynaklar)	52
2.12.5	İş (İş Akışı, Prosedürler, Sorumluluklar, Ergonomi).....	52
2.12.6	Çalışan (Bilgi, Yetenek, Kapasite, Motivasyon, Beklenti).....	53
2.12.7	İdeal Performans.....	53
BÖLÜM 3		
YÖNTEM.....		56
3.1	Araştırmanın Deseni	56
3.2	Çalışma Grubu	57
3.3	Veri Toplama Aracı.....	59
3.4	Verilerin Toplanması	60
3.5	Verilerin Analizi	60
3.6	Bulgular	61
3.7	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	65
BÖLÜM 4		
SONUÇ ve ÖNERİLER		66
KAYNAKLAR.....		71
EK-A		
YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU.....		75
EK-B		

ORYANTASYON MATERYALLERİ.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	82



KISALTMA LİSTESİ

HPT Human Performance Technology

İPT İnsan Performans Teknolojisi

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	Erken Dönem İnsan Performans Teknolojileri Modeli.....	15
Şekil 2.2	Geç Dönem İnsan Performans Teknolojileri Modeli	16
Şekil 2.3	Kullanıcı Merkezli İnsan Performans Teknolojisi Modeli	18
Şekil 2.4	Wile'nin Sentezlediği İnsan Performans Teknolojisi Modeli	19
Şekil 2.5	Performans Etkisinin Seviyelerini Gösteren İPT Modeli.....	20
Şekil 2.6	Geleneksel İnsan Performans Teknolojisi Modeli.....	22
Şekil 2.7	Bütünsel (Holistic) İnsan Performans Teknolojisi Modeli.....	24
Şekil 2.8	Üç Boyutlu İnsan Performans Teknolojisi Modeli	25
Şekil 2.9	Performans Gelişimi / İnsan Performans Teknolojisi Modeli.....	27
Şekil 2.10	Performans Gelişimi / İnsan Performans Teknolojisi Modeli	55

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1	Lisans Mezuniyet Durumu	58
Çizelge 3.2	Çalışma Deneyimi(Yalnızca Kurumsal Akademi Deneyim Yılı)	59

EĞİTİM ve GELİŞİM PROFESYONELLERİNİN İNSAN PERFORMANS TEKNOLOJİSİ ALANINDAKİ BİLGİ VE YETERLİLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Burak ACAR

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK

İnsanlar genellikle yapılan her işte, işi daha da geliştirerek ve performansı arttırarak daha iyi sonuçlar almayı ve daha başarılı olmayı amaçlarlar. İnsan performansı pek çok değişkene bağlı olmakla birlikte pozitif ya da negatif müdahaleler ile arttırılabilir veya azaltılabilir. Genellikle performans, çalışanın bağlı bulunduğu kurum ile birlikte değerlendirilir ve yine çalışanın performansı, kurum ile olan ilişkisine, beklentisine, aralarındaki uyuma göre değişkenlik gösterir.

Bu nedenle insan performans teknolojisi, insan performansını incelerken, kurumu da içine alacak şekilde iç ve dış değişkenleri de inceleyen sistematik bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı çerçevesinde zaman içerisinde farklı modeller ortaya çıkmasına rağmen insan performans teknolojisi temel olarak, insan performansını arttırmayı ve performansı kısıtlayıcı engeller varsa bu engelleri ortadan kaldırmayı amaçlar.

İnsan performans teknolojilerinin ortaya çıkışı, erken dönemde öğretim tasarımı modelini uygulayan profesyonellerin, eğitimin bir çözüm olarak uygulanamayacağı karmaşık organizasyonel süreçlerle karşılaşmaya başlamalarından sonra olmuştur. Dolayısıyla insan performans teknolojilerinin, öğretim tasarımı tabanlı olduğunu söyleyebiliriz. İlk modellerden itibaren insan performans teknolojisi gelişirken, öncelikle öğretim tasarımı modelleri üzerinden ilerlemiştir.

Öğretim tasarımının kullanıldığı, kurumsal akademiler ve eğitim departmanları, insan performans teknolojilerini uygulamaya en yakın ve yatkın birimler olarak düşünülebilir. Bu birimler, çeşitli analizler yaparak çalışanların performansını arttırmaya yönelik eğitim tabanlı çözümler uygularlar. İnsan performans teknolojisinin, öğretim tasarımından ve kurumsal akademilerden farklılaştığı nokta ise üretilen çözümlerin sadece eğitim tabanlı olmayıp, farklı alternatiflerde içeriyor olmasıdır.

Yapılan bu çalışma, Türkiye’de ki kurumsal akademilerin insan performans teknolojileri modellerine ne kadar yakın iş yaptıklarının tespit edilmesi ve yapılan çalışmaların insan performans teknolojileri modellerine uygunluğu üzerine fikir verebilir. Burada ortaya çıkan sonuç, kurumsal akademilerde ortaya konan bazı çalışmaların insan performans teknolojisi modellerine benzerlik göstermesi ile birlikte, asıl engelin kurumsal akademilerde öğretim tasarımı modellerinin genellikle çok fazla bilinmemesi, bunları uygulayacak yetişmiş personelin olmayışı dolayısıyla da öğretim tasarımı modellerinden doğan bir bilgi ve uygulama eksiği olduğu söylenebilir. Bu da genel anlamda, eğitim departmanlarında ve kurumsal akademilerde yapılan çalışmaların insan performans teknolojileri modellerine benzediği sonucunun çıkarılmasını zorlaştırdığı söylenebilir.

Kurumsal akademilerde ve eğitim departmanlarında öğretim tasarımı modellerinin daha köklü olarak yerleşmiş olması ve daha fazla kullanılması durumunda, akademiler tarafından yapılan çalışmaların insan performans teknolojileri modellerine daha fazla benzeyeceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Performans Teknolojisi, Performans Yönetimi, Eğitim Tasarımı, Öğretim Tasarımı, Organizasyon Yönetimi

ABSTRACT

RESEARCH FOR THE KNOWLEDGE AND USAGE OF HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY BY LEARNING & DEVELOPMENT PROFESSIONALS

Burak ACAR

Department of Computer and Instructional Technologies Education
MSc. Thesis

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Tuncay SEVINDIK

Whatever the job they are doing, people often try to get better results by improving the business and increasing performance, and to be more successful on the current job. Human performance can be increased or decreased by positive or negative interventions, coupled with many variables. Often, performance is evaluated together with the organization to which the employee is affiliated, and the performance of the employee also varies according to the relationship between the organization and the expectation of the employee.

For this reason, human performance technology has introduced a systematic view that examines human performance and examines internal and external variables which also include the organization together. Although human performance technology in the framework of this viewpoint has evolved different models over time, the human performance technology basically wants to increase the human performance and remove obstacles that restrict performance.

The emergence of human performance technology in the early years has come after

Professionals who have tried to apply instructional design models have come up with complex organizational problems that cannot be solved with instructional design models. Therefore, we can say that human performance technology is instructional design based. From the first models, human performance technology started to build by first implementers on instructional design models, and later implementers modify the models on their own experiences and needs.

Corporate universities and training departments can be considered as the closest and most suitable units to implement human performance Technologies because of they are the units where instructional design is used. These units implement training-based solutions to improve employee performance by conducting various analyzes. The point that human performance technology differs from instructional design and corporate universities that the solutions produced are not only educational based, but also could include different alternatives.

This study can give an idea about how close institutional academies in Turkey are doing to human performance technology models and how the studies are compatible with human performance technology models. The result is that although some of the studies in institutional academies are similar to the models of human performance technology, the main obstacle is that the instructional design models in institutional academies are often not very well known, and there is no trained staff to implement them and therefore lacks knowledge and practice arising from instructional design models. In general, it can be said that the work done in training departments and institutional academies makes it hard to draw out the result that resembles models of human performance technologies.

If instructional design models could be used more often and well-known in corporate academies, it can be said that corporate academies would be produce and develop more programs and interventions which are more close to human performance technology.

Keywords: Human performance technology, performance management, educational design, instructional design, organizational management

GİRİŞ

1.1 Literatür Özeti

İnsan Performans Teknolojisi 20. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmış ve özellikle organizasyonlarda ortaya çıkan performans sorunlarına çözümler üretmek ve bu sorunları ortadan kaldırmak için yapılan çalışmalar bütünü olarak adlandırılmıştır. İnsan Performans Teknolojisi aslen insanların ve organizasyonların performanslarını iyileştirmek ve geliştirmek için uğraşır. İnsan performans teknolojisi, öğretim tasarımıyla doğmuştur.

1.2 Tezin Amacı

Bu tez ile Türkiye’de yer alan kurumsal şirketlerin ve profesyonel kuruluşların İnsan Performans Teknolojisini ne kadar tanıdığını ve günlük süreçlerinde ne kadar kullandıklarını öğrenmeye çalışacağız. Aynı zamanda günlük hayatta karşılaşmış oldukları performans sorunlarını nasıl hallettikleri ve ürettikleri çözümlerin İnsan Performans Teknolojisi ile ne kadar örtüştüğünü karşılaştıracacağız. Bu çalışma ile Türkiye’deki kurumların İnsan Performans Teknolojisinde hangi noktada olduklarına dair ipuçları elde edeceğiz. Aynı zamanda Türkiye olarak, şirketlerin ve organizasyonların performansını geliştirirken odaklanmamız gereken gelişim alanlarını da belirlenmesine yol gösterecek bir çalışma ortaya çıkacaktır.

1.3 Hipotez

Türkiye’ de özel sektörde çalışan Performans yönetimi yapan ve ilgili fonksiyonların başında bulunan profesyonellerin genellikle farklı insan kaynakları dallarından geldikleri ve “İnsan Performans Teknolojisi” hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları öngörülmektedir. İlgili kişiler yıllarca insan kaynakları departmanında çalışıyor olsalar bile genellikle tek bir alanda uzmanlaşarak, kendini geliştirmekten uzak bir kariyer hayatı sergileyerek gelişime uzak kalmaktadırlar.

1.4 Tezin Konusu

Türkiye’deki özel sektörde çalışan Performans Yönetimi ile Eğitim ve Gelişim profesyonellerinin “İnsan Performans Teknolojileri” konusunda sahip oldukları bilgi, tutum, yönelim ve düşünceleri nelerdir? Tezin konusu ilgili örnek bir çalışma üzerinden karşılaştırmalı olarak incelenecek ve insan kaynakları (akademi ya da eğitim departmanı) bünyesinde yapılan bu çalışmanın insan performans teknolojisine ne kadar uygun olduğu ya da kullanılan yöntemlerin insan performans teknolojisi ile ne kadar kesiştiği incelenecektir.

1.5 Probleme Genel Bakış

İnsan Performans teknolojisi veya diğer bir deyişle insan performansının gelişimi son on yılda insanı odağına koyan ve insanı en önemli değerlerinden biri olarak gören şirketlerin çalışmalarında ön plana çıkmaya başlamıştır. Türkiye’de İnsan performans teknolojisinin ne kadar bilindiği ve uygulandığı, özel sektörde yer alan şirketlerin özellikle performans yönetimi ve gelişimi alanında, genel olarak ise eğitim ve gelişim departmanlarında çalışan profesyonellerin alana bakış açılarını saptamak ve konu hakkındaki bilgilerini ölçerek, İnsan Performans Teknolojisi alanında ne kadar bilgi ve beceri kullandıklarını göstermek problemimizin temel karşılığı ve tezimizin amacı olacaktır.

1.6 Çalışmanın Önemi

Çalışmanın amacı sektörel olarak Türkiye’de ki eğitim ve gelişim profesyonellerin insan performans teknolojisi hakkındaki bilgilerinin saptanması, gelişim alanlarının belirlenerek bu doğrultuda çalışmalar ve yatırımlar yapılmasına öncülük etmek

olacaktır. Bu çalışmanın sonucunda İnsan performans teknolojisine yönelik farkındalık artacak, özellikle akademi ve eğitim departmanları kendilerinin çözmesi beklenen bir performans problemi ile karşılaştıklarında, daha bütünsel ve sistematik davranmalarına olanak sağlayan bakış açısını kazanmış olacaktırlar.



BÖLÜM 2

LİTERATÜR TARAMASI

Geçtiğimiz yıllardan itibaren şirketler, insan faktörünü daha fazla odağına koymaya başlamış insana ve insan performansına önem veren şirketlerin oranı artmıştır. Bu durum aynı zamanda, organizasyonlar içerisinde insandan sorumlu olan ve insan sermayesini yöneten insan kaynakları departmanlarının, şirketin tıpkı diğer ana departmanları gibi genel müdür yardımcısı düzeyinde temsil edilmesi olarak etkisini göstermiştir. Nasıl ki finans departmanının görevi, şirketin para ve bütçesini etkin bir şekilde yöneterek şirketin ayakta kalmasını sağlamak ise insan kaynakları departmanının en temel görevi de, insan kaynağını efektif bir şekilde kullanarak şirket stratejileri ile paralel bir şekilde ilerlemesi olarak belirtilebilir.

İnsan Performans Teknolojisi ise bu ihtiyaç kapsamında ortaya çıkmış, organizasyon kapsamındaki performans açıklarını kapatmayı amaçlayan ve şirket kaynakları ile birlikte insan kaynağının uyumlu, verimli ve efektif bir şekilde kullanılmasını hedefleyen bir disiplin dalıdır.

İnsan performans teknolojisi ile öğretim tasarımı(yani günümüz dünyasındaki şirketlerdeki akademiler ve eğitim departmanları) ile çok yakından ilgilidir, çünkü insan performans teknolojisinin ilk uygulayıcıları aslında öğretim tasarımı modelleri üzerinde çalışan profesyonellerdir. Daha sonra bu profesyoneller, şirketlerin performans problemleri için çözüm üzerinde çalışırken, özellikle karışık organizasyonel problemlerle karşılaştıklarında öğretim tasarımıdaki modeller yetersiz kalmaya başlamış ve bu modellerin üzerine bazı yeni eklemeler yapılmaya başlanmış ve bunun sonucunda insan performans teknolojisi modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

İnsan Performans Teknolojisi, sistem teorisi ve davranışsal psikoloji disiplinlerini temel olarak ortaya çıkmıştır [1]. İnsan Performans Teknolojisinin günümüz dünyasında önemli bir noktaya gelmesinde ki en büyük etkenlerden biri İnsan gücünün finansal güçten ya da diğer güçlerden daha önemli bir noktada görülmeye başlanmış olmasıdır. Geçtiğimiz yıllarda şirketlerin başarılı olmaları sağlam bir finansal yapısının olmasına ve kaliteli bir ürüne sahip olmak gibi daha çok insan dışı faktörlere bağlı

da önem kazanması, şirketleri ve organizasyonları öne geçiren bir etken olarak karşımıza insan faktörünü çıkarmaya başlamıştır.

Performans teknolojisi ve mühendisliğin amacı insan sermayesini arttırarak, etkin bir şekilde kullanmak ve bunun bir çıktısı olarak da zamandan kazanmak ve fırsatlar oluşturmaktır [2]. İnsan sermayesi ve insan performansını oluşturan yetenek, motivasyon, bilgi gibi kalemler, kurumdan kuruma değişebilecek, zaman zaman artıp azalabilecek etkenlerdir. Bütün bunları yönetebilmek ve şirket stratejileri ile paralel hale getirebilmek geniş kapsamlı bir bakış açısı ve uzun vadeli bir iş planı gerektirir. Bu kâğıt üzerinde kolay gibi gözükmesine rağmen gerçekte bunu tam anlamıyla ve ideal düzeyde başarabilen şirket sayısı çok azdır. Dolayısıyla şirketlerin her zaman ulaşabilecekleri daha üst düzey bir performans hedefleri ve idealleri söz konusudur. Gilbert'in de burada belirtmekte olduğu şey insan performans teknolojisinin ana amacının insan sermayesini arttırmak olduğu, bununla da zamandan kazanmak dolayısıyla daha fazla üretim yapmak ve daha fazla performans ortaya koymaktır.

Rosenberg, Coscarelli, ve Hutchinson (1999), İnsan Performans Teknolojisinin pek çok farklı disiplinden bir araya geldiğini belirtiyor: "Sistemik, öğrenme psikolojisi, öğretim sistemleri tasarımı, analitik sistemler, bilişsel mühendislik, bilgi teknolojisi, ekonomi ve insan faktörleri, psikometri, geribildirim sistemleri, organizasyonel gelişim, ve müdahale sistemleri" [1]. Bütün bunlar performans teknolojisini oluşturan etmenler arasında gözümüze çarpmaktadır.

İnsan Performans Teknolojisi, üretkenliği arttırmak ve yetkinlikleri geliştirmek için gerçekleştirilen bir süreç olarak belirtilmiştir. Bu süreç analizlerle başlayarak, müdahalelerim seçilmesi ve tasarımı ile devam eder. Geliştirme, enetgasyon ve

değerlendirme süreçleri ile tamamlanır. İnsan Performans teknolojisi, insan davranışlarında değişikliği hedefler [3].

Rummler ve Brache (1995) belirttiği gibi, “İyi bir çalışanı kötü bir sistemin içerisine yerleştirir ve kimin kazanacağına bakarsanız, neredeyse her eşleşmede kazanan sistem olacaktır” [4]. İnsan performans teknolojisinde genellikle çalışanın sistem ile olan uyumuna veya bu sistem içerisinde gösterdiği performansa veya sistem ile çalışanın beraber ortaya koydukları performansa bakılır. İdeal senaryoda bu bileşenlerden birinde ya da bir yerde bir performans kaybı olmalıdır ki insan performans teknolojisi işin içerisine girsin ve performans kaybını (aralığını) belirleyerek, seçilen modeli(müdahaleyi) uygulasin. Dolayısıyla Rummler ve Brache’nin burada söyledikleri insan performans teknolojisini uygularken sadece çalışanların önemli olamadığını aynı zamanda çevresel etkenlerin ve şirketin vizyonunun, misyonun, kültürünün ve değerlerinin de performans problemini tanımlayabilmek ve çözebilmek için önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Stolovitch ve Keeps (1992), İnsan Performans Teknolojisinin 40 yılı aşkındır süre gelen gelişimini, bu alanda çalışan profesyonellerin birer birikimi olarak açıklamıştır [5]. Diğer bütün bilim dallarında olduğu gibi, İnsan Performans Teknolojisinin de gelişmesi için, bu alanda uzun süren çalışmalar yapılmış ve pek çok farklı alandan deneyimler aktarılarak bugün ki bilgi birikimine erişilmiştir. Stolovitch ve Keeps (1992) e göre öncelik her zaman iş yerindeki performansı arttırmak olmuştur. Bu kapsamda İnsan Performans Teknolojisinin en önemli katkısı, işyerindeki performansa yansıyan önemli gelişmeler ve iyileştirmelerin yapılmasıdır. Pek çok insan performans teknolojisi modelinde idealdeki performansı ve performans açığını anlamlı bir şekilde belirleyebilmek, işin sonunda bu performans düzeyine ulaşılmış mı ya da performans açığı kapatılmış mı sorularının cevabını verebilmek açısından önemlidir.

Amarant ve Pershing(2006) ise İnsan Performans Teknolojisini doğru zamanlarda, etkili, sonuç odaklı, kapsamlı ve sistematik “müdahaleler” tasarlayarak ve geliştirerek organizasyonlarda üretkenliği arttırmayı amaçlayan çalışmalar ve etik uygulamalar bütünü olarak tanımlamıştır [6]. İnsan Performans Teknolojisi özlü olduğu kadar aynı zamanda kapsamlıdır da. Pek çok açıdan organizasyonu inceler ve her zaman bir bütün olarak organizasyonu iyileştirmeyi amaçlar.

İnsan Performans Teknolojisinin geçmişine baktığımızda bu alanı tanımlamak ve tanıtmak için yapılan önemli tanımlar arasında Frank S. Wilmoth tarafından yapılan tanım göze çarpar [7]. Bu tanımın en önemli farkı, somut çözümler önermesi ve bu çözümleri de eğitim ve eğitim olmayan çözümler şeklinde kategorilendirerek belirtmesidir.

İnsan Performans Teknolojisinde kullanılan modeller kesin bir sonuç vermez çünkü insan performansı bir makine gibi otomatikleştiremez ancak etki edilerek iyileştirilebilir ve geliştirilebilir [8]. Bütün tanımlamalar da olduğu gibi bu tanımlama da bize performansı iyileştirmenin iyiliğini ve gerekliliğini gösterir. İnsan bir makine olmadığı için performansı sabit olarak kalamaz, farklı dış etkenlere bağlı olarak (organizasyon içi ya da organizasyon dışı) sürekli olarak değişir. Bazen bütün bir organizasyonu etkileyen, önemli iç sorunlarla tetiklenmiş faktörler vardır, bazen ise performansı etkileyen şey, organizasyon içindeki bir bireyin kişisel bir problemi olabilir. İnsan Performans Teknolojisi disiplinli bir şekilde çalışarak, performansı azaltan bu etmenleri saptar ve yine aynı bilimsellik ve disiplin içerisinde çalışarak bu etkenleri ortadan kaldırarak insan performansını arttırmaya odaklanır. Bu nedenle bir sistematik içerisinde çalışmak ve performansı azaltan etkenlerin kapsayıcı ve doğru bir şekilde saptanması çok önemlidir.

Bu çalışma içerisinde de göreceğimiz farklı sistem ve modellerle, organizasyon içerisindeki var olan problemler tam olarak anlaşılmalı çalışılır. Bunun için organizasyonu, organizasyonun değerlerini, misyonunu ve vizyonunu anlamak çok önemlidir. Gerçek bir performans iyileştirmesi ancak ve ancak çalışanların, yaptıkları işin ve hedeflerinin organizasyonun hedefleri, misyonu ve vizyonunun uyuşması ile gerçekleşebilir.

Rummler ve Brache(1995) te öne sürdüklerine göre ele alınan bir organizasyonda her şey birbiriyle bağlantılıdır, organizasyonel ve bireysel performansı arttırmak istiyorsak bu değişkenleri anlamamız gereklidir [4]. Pek çok uzmana ve yöneticiye göre organizasyon çalışanları ile bir bütün olarak ele alınmalıdır. Organizasyondaki muhtemel pozitif gelişmeler genellikle çalışan performansını da pozitif yönde etkiler. Satışların iyi gitmesi, piyasaya yenilikçi bir ürün sunulmuş olması, Pazar payında liderlik gibi olumlu haberler çalışanları daha fazla motive edecektir. Şirketin olumlu bir sonuca

ulaşmış olması da genellikle çalışanların iyi ve verimli bir performansla çalıştıklarının göstergesidir.

Dolayısıyla İnsan Performans Teknolojisinde, organizasyonun performansını iyileştirmeye odaklanacağımız zaman, bütün organizasyonu çalışanları ile birlikte, hatta iş ortaklarını da dâhil ederek, bir bütün olarak ele almak gerekecektir.

ASTD(American Society of Training and Development - Amerika Eğitim ve Gelişim Topluluğu) (1992) de İnsan performans teknolojisini, sistematik bir yaklaşım ile ihtiyaca göre farklı ve doğru müdahalelerle analiz ederek, geliştirerek yönetmek olarak konumlandırmıştır [9]. ASTD 'nin bu tanımı eğitim ve gelişim alanında Amerika' da ki en önemli kuruluş ve organizasyonlardan biri olarak önem taşımaktadır. Ayrıca bu alandaki tanımlamaların 90'ların başında yapılmış olması da İnsan Performans Teknolojisi alanının gelişim zamanlarına işaret etmektedir.

Gilbert' in ise İnsan Performans Teknolojisi üzerine söylediklerini inceleyecek olursak, biraz daha ekonomi çerçevesi ile bakıldığını ve insan performansını alt kırımlılara ayırarak sermaye olarak değerlendirdiğini söyleyebiliriz. Gilbert(1978), İnsan performans teknolojisini, zaman ve fırsat olarak konumlandırılabilir insan sermayesini arttırmak olarak tanımlamıştır [2]. Aynı zamanda ek olarak bu alandaki teknolojiyi, var olan potansiyeli sermayeye çevirmek olarak da açıklamıştır.

Gilbert'e göre insanların performansını geliştirmek için, çevresel bariyerlerin öneminin farkına varılmalıdır. Yine Gilbert' göre çevresel bariyerleri tanımlamak ve çözmek, insanlara performanslarını maksimum düzeye çıkarmalarına olanak tanır [10].

Rosenberg(1990) da yaptığı tanımlama ile daha kısa ve net bir tanım yapmıştır; Problem çözümü için ortaya çıkarılan metotlar ve süreçler bütünü – ya da insanların performanslarına yönelik fırsatların farkına varmak olarak insan performans teknolojisini tanımlamıştır [11].

Harless(1992), biraz daha kapsamlı bir tanım yaparak, analiz, tasarım, geliştirme, test etme, entegre etme ve maliyeti azaltan ilgili müdahalelerin insan performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek olarak adlandırmıştır [12]. Harless, tanımın içerisine maliyeti azaltmasını bir etken olarak yerleştirip, aynı zamanda ölçümlenebilir olmasını da eklemiş ve bunun önemi üzerine durmuştur.

Yine akabinde yapılmış olan bir tanım, genel İnsan Performans Teknolojisi tanımlamaları çizgisini desteklemek ile beraber, tanımlamalara “gelecekteki insan performansını geliştirmek” açısından zenginlik de katmıştır. Rothwell(1996), İnsan Performans Teknolojisini, sistematik bir süreç olarak, insan performansını keşfetmek ve açıkları bulmak, gelecekteki insan performansındaki gelişmeleri planlamak, etik olarak uygun olan ve aynı zamanda maliyet odaklı olan, performans açıklarını kapatmayı amaçlayan “müdahaleler” tasarlamak ve geliştirmek, finansal ve finansal olmayan sonuçları ölçümlemek olarak tanımlamıştır [13].

İPT’te de müdahalelerin önemini göz önünde bulundurduğumuzda, farklı standartlara sahip pek çok müdahale tanımı ile karşılaşabiliriz. İyi tasarlanmış ve geliştirilmiş müdahale tasarımlarına ve seçim kriterlerine göre kullanılabilecek pek çok farklı müdahale vardır. Pek çok yazar büyük ve önemli müdahaleler için kapsayıcı sınıflandırmalar ve kategori şemaları geliştirmiştir [14] [15] [16] [17][18].

Müdahaleler insan performans teknolojisinde önemli bir yer tutar. Bütün bir analizden ve tasarımdan sonra, yapılacak değişiklikleri veya performans artışı için hangi bariyerlerin kaldırılması gerektiği kısımdır. Müdahalelerin sistematik olması ve bütüncül bir yapı taşıması, insan performans teknolojisinde bazı yazarlar tarafından önemli bir nokta olarak ön plana çıkarılmıştır. Sistematik müdahaleler, organizasyonel ihtiyaçları karşılamalıdır. Bunun yanında müdahaleler, ihtiyaçları bir bütün olarak karşılamayı hedeflemelidir. Burada özellikle organizasyonun hayati derecede öneme sahip fonksiyonlarına ve süreçlerine dikkat edilmelidir [19] [20].

Stolowitch ve Keeps [5], İnsan Performans Teknolojisini, insanların beklenen seviyelerde performans göstermelerini amaçlayan bir mühendislik süreci olarak konumlandırmışlardır. İnsan Performans Teknolojisi, Stolowitch ve Keeps e göre, var olan bir performans açığına sistematik bir bakış açısı ile müdahale etmek, sistematik bir biçimde hem performans açığını hem de sistemi incelemek, ardından analitik veriye dayanan, bilimsel olan, uygun maliyetli bir tasarım çalışarak en uygun yolla var olan performans açığını kapatmaktır.

Van Tiem, Moseley ve Dessinger(2004), İnsan Performans Teknolojisini iş hedeflerini ve stratejilerini, bu hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlarla ilişkilendirmek - bağlamak olarak tanımlamışlardır [21]. Performans Teknolojisi üzerinde çalışanlar, belirlenmiş bir

metodoloji üzerinden ilerleyerek performans olgusunu anlamaya, aydınlatmaya ve geliştirmeyi hedefleyerek performansı iyileştirmesidir. Ayrıca Performans teknolojisinin ne yaptığını özetlemek gerekirse; performans problemlerini analiz ederek nedenlerini ortaya çıkarmak ve o iş yeri için ideal performansı tanımlamak olarak verilmiştir.

Uluslararası öneme ve bilinirliğe sahip, performans teknolojisi alanında en fazla kabul gören kurum olan ISPI(2004), insan performans teknolojisini şu şekilde tanımlar; sistematik bir şekilde üretkenliği ve yetkinlikleri arttırmak ve bunu yaparken de metotlar, prosedürler ve belirli bir strateji kullanarak problemleri çözmek ve fırsatları anlamak [22].

ISPI'nin bu tanımını daha da detaylı olarak açıklamak gerekirse, insan performans teknolojisi analiz, tasarım, geliştirme, ekleme ve değerlendirme aşamalarından oluşan programların fiyat olarak en makul olanın seçilmesidir. Bu tanıma göre insan performansı teknolojisi sistematik olarak üç aşamanın birleşiminden oluşur; performans analizi, sebep analizi ve uygulanacak müdahalenin seçilmesi. Ayrıca ISPI'nin belirttiğine göre insan performans teknolojisi bireylere, küçük gruplara ve büyük organizasyonlara performans düzenlemeleri için uygulanabilir.

İnsan Performans Teknolojisi pek çok bileşenden oluşur; performansı, insan objesini, öğrenme eylemini, davranış değişikliğini ve organizasyonları ele alır ve bütün bunları anlamlı bir sistematik içerisinde inceler. Robinson ve Robinson(1998), de belirttiğine göre B.F Skinner'ın "Davranış, bu davranışa verilen tepkilere göre değişebilir, şekillenebilir ve etkilenebilir" önermesi ile İnsan Performans Teknolojisi alanına önemli bir katkıda bulunmuştur [23]. İşin özü olarak İnsan Performans teknolojisi, ortaya çıkan performans engellerini çeşitli müdahaleler ile sistematik bir şekilde çalışarak kaldırmayı amaçlar. Bunu yaparken de yapılan müdahalelerin çeşitli davranış değişiklikleri yaratacağını öngörür. Sadece bu noktada bile S.F. Skinner'ın yaptığı önerme ile insan performans teknolojisi alanına yaptığı desteği ortaya koymaktadır.

Yine Robinson ve Robinson(1998), Tom Gilbert'in organizasyonlardaki performans desteğine dikkati çektiği ve performans desteğinin önemini belirttiği bu cümle ile Tom Gilbert'i insan performans teknolojisi alanına en büyük katkıyı sağlayanlardan biri olarak nitelendiriyor; "Eğer bir iş yerinde bilgi ve beceride herhangi bir sıkıntı yok ve buna karşılık bir performans desteği sağlanmıyorsa sadece bu bile çalışanların ve

organizasyonun iyi bir performans ortaya koymasına yetecek kadar büyük bir engeldir.” [23]. Performans desteği kurumlarda ayrıca önem verilmesi ve sağlanması gereken bir olgudur.

Robinson ve Robinson(1998), bir diğer önemli katkısı Robert Mager’ ın öğrenme ve objektiflerin performans ile ilişkisi üzerinde söyledikleri ile yaptığını belirtmektedir[23]. Öğrenme objektifleri performans terimleri olarak yazılmalıdır ve her bir objektif, öğrenenin ne yapması gerektiğini, gerçekleşmesi beklenen performansın şartlarını, performansın kabul edilebilir olması için ortaya konması beklenen kalite düzeyini belirtmelidir. Robert Mager’ın ortaya koymuş olduğu bu adımlar, öğrenme hedeflerinin performans ile daha fazla ilişkilendirilmesini sağlamış ve insan performans teknolojileri alanının şekillenmesine önemli bir katkıda bulunmuştur. Öğrenme objektiflerinin performans ile ilişkilendirilmiş olması ayrıca öğretim tasarımında ki pek çok tasarım yönteminde de kullanılmaktadır.

Robinson ve Robinson(1998), insan performans teknolojisi alanına önemli katkılarda bulunmuş bir diğer kişiyi ise Joe Harless olarak göstermiştir[23]. Joe Harless başlangıç-bitiş(front-end) analizinin mucidi olarak, efektif bir performans çözümünde analizin önemine dikkat çekmiş ve müdahalelerde bulunmadan önce çalışanla birlikte sistemin analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Harless bu görüşü ile İnsan performans teknolojisinin sistematik bir düzen kazanmasına yardımcı olmuş ve daha etkili bir performans müdahalesinin yapılması için analizin üzerinde durmuştur.

Robinson ve Robinson(1998), Geary Rummler’in performansın üç düzeyi ile birlikte insan performansı teknolojileri alanına önemli katkılar yapanlardan biri olduğunu belirtir[23]. Geary Rummler’ a göre gerçek bir performans ortaya koymak ve performansta tam verimliliği ortaya çıkarabilmek için performansın üç düzeyi sıralanmalı ve organizasyon, süreç ve iş/çalışan şeklinde takip etmelidir. Sadece bir düzeydeki bir değişiklik bile performansta verimsizliğe yol açabilir.

Peter J. Dean ve David E. Ripley (1997), İnsan performans teknolojisinin kaynağını B. F. Skinner olarak gösterir [24]. Bunda ki temel dayanak noktası ise performans teknolojisi üzerinde ilk olarak çalışmaya başlayan pek çok kişinin aslında işe birer eğitim uzmanı olarak başlamış olmalarını ve B. F. Skinner’ ın düşüncelerinden de etkilenmiş olmalarını göstermektedir [25]. Skinner’ ın savunduğu temel şey, insanlarla nesneler arasındaki

ilişki ve insanların çevreyi kontrol etmeye çalışması ile bunun sonucunda da çevreden gelen tepki ve cevaplar ile insanların öğrendiği idi. Bütün bu dayanak noktalarına göre ile Peter J. Dean ve David E. Ripley(1997), B. F. Skinner'ı ve ortaya atmış olduğu düşünceleri insan performans teknolojisi alanın temellerini oluşturan etmenler şeklinde kabul etmişlerdir [24].

İnsan performans teknolojisi alanının net bir tanımını ve kapsamını yapmak oldukça zordur. Birbiriyle kesişen ve birbirini destekleyen tanımlar olduğu gibi birbirinden ayrılan noktaların olduğu tanımlar da olmuştur. İnsan performans teknolojisi kapsam ve içeriğine bakmadan önce genellikle pek çok tanımda kullanılmış olan ortak kavramlara göz atabiliriz.

Ainsworth [26] belirli bir sistemde, sistemin belirlenen değerlerine ulaşması için gerekli iyileştirmelerin ve geliştirmelerin yapılması, olması gerektiği gibi işlemesi için gerekli değişiklikleri yapmak ve bu değişiklikleri hayata geçirerek sisteme değer katmayı amaçlayan çalışmalar bütünü İnsan Performans teknolojisi olarak tanımlamıştır. Ainsworth'un tanımında başarmak ve bir sonuca ulaşmak, değişiklikler ve sistem ön planda tutulmuş olup tanım bu elementlerin üzerine oturtulmuştur.

NSPI, Coscarelli İnsan performans teknolojisini, insan performansına yönelik problemleri çözmeyi amaçlayan ya da yapılabilecek iyileştirmeleri araştıran metotlar bütünü olarak tanımlamıştır [27]. Problem çözümleri esas alınırken, İnsan Performans Teknolojisinin çalışabilmesi için ortada mutlaka bir problem olması gerekmez, performansı arttıracak bazı fırsatlarda olabilir. İnsan performans teknolojisinde sadece bireyler hedef alınabileceği gibi küçük gruplar veya büyük organizasyonlarda performans problemlerini iyileştirmek amacıyla hedef alınabilir. Süreç, yapılabilecek iyileştirmelerin farkına varmak ve problemin çözümü NSPI' nın 1988 de yaptığı bu tanımda öne çıkan elementler olarak dikkat çekmektedir.

Langdon [28], insan performans teknolojisini gerçekleştirilmesi gereken bir hedefi tanımlamak, bireysel ve organizasyonel baz da performansı arttırmak, ihtiyacı tanımlamak, çözümü ortaya koymak ve müdahalenin nasıl yapılacağını bağlantılarıyla belirlemek ve sonuçları gerçek birer iyileştirme olarak doğrulamaktan oluşan sistematik bir yapı olarak açıklamıştır. Langdon' un tanımında dikkat çeken noktalardan biri sonuçların gerçekten işe yarayıp yaramadığı ve insan performans teknolojisinin işini

yapıp yapmadığını anlamak için bu sonuçları kontrol ederek ortaya gözle görülebilir ve doğrulanabilir iyileştirmelerin çıkarılmış olması gerekliliğidir.

O'Driscoll [29], insan Performans Teknolojileri tanımı için sıralı bir açıklama bütünü yapmış ve sistemik, bilimsel teoriler üzerine kurulmuş ve mümkün olduğunca deneysel kanıtları kullanan, bütün araçlara, metotlara açık olan ve performansı ortaya koyan insan ile birlikte insan performans teknolojisini sisteminin başarısını hedefleyen sistematik düşünce uygulaması olarak tanımlamıştır.

2.1 Örnek Olarak Alınabilecek İnsan Performans Teknolojileri Modelleri

İnsan Performans teknolojisinde kullanılan modelleri incelemek ve organizasyondaki performans açıklarını nasıl kapattığını tanımlamak için Langdon [30], bir çalışma hazırlanmıştır. Çalışmanın ana amacı İnsan Performans Teknolojisinde kullanılan metodolojileri belirlemek, bunları tanımlamak ve kullanım alanlarını açıklamak olarak belirtilmiştir.

Özellikle İnsan Performans Teknolojisi alanı daha yeni yeni şekillenmeye başlarken, bu alanda çalışmaya başlayan pek çok profesyonelin, öğretim tasarımı(Instructional Design) kökenli olduğu görülecektir. Dolayısıyla insan performans teknolojileri modellerinin, öğretim tasarımı modellerine yakın olması, benzer özellikler göstermesi olağan bir durumdur. Nitekim özellikle erken dönemde insan performans teknolojileri modelleri, öğretim tasarımı modellerine oldukça benzerlik gösterirler.

Yapılan çalışmada bir insan performans teknolojileri modelinin başarısı, modeli kullanan insan performans teknolojileri profesyonelinin, olası bir problemi model üzerine yerleştirdiğinde, modelin problemi tam olarak anlatması ve kişinin anlamasına yardım etmesi, problemin ve performans açığının kavramsal bir hale getirebilmesine yardım etmesi ile ölçüldüğü belirtilmiştir. Bir insan performans teknolojileri modelinin ne kadar efektif ve etkili olduğu, aynı zamanda kullanıma ne kadar uygun olduğu da yine olası bir performans açığı durumunda, var olan problemi, ne kadar görselleştirebildiği ve modelin sunduğu şema üzerinde problemi ne derecede oturttığımız ile doğru orantılıdır. Aynı zamanda bir insan performans teknolojileri modeli çizdiğimizde ve problem ve çözümü ile ilgili üzerine bütün bileşenleri oturttuğumuzda, şema üzerindeki farklı element ve adımların da birbirleri ile

konusabilmeleri, bu adımlar arasında da anlamlı bağlantıların oluşmuş olması beklenmektedir.

Stolovitch and Keeps [5] 'in aktardığına göre, İnsan Performans Teknolojisinin daha yeni yeni oluşmaya başladığı ve gelişme aşamasındaki ilk zamanlarda, insan performans teknolojisi alanında çalışan profesyoneller, öğretim tasarımı (Instructional Design) metotlarını kullanmaya başladılar. Ancak bu metotlar iş ortamı bünyesinde bulunan karışık ve çok yönlü ortamları, iş ilişkilerini açıklamaya çok da yardımcı olamadığı ve bazı noktalarda eksik kaldıkları için, insan performans teknolojileri alanında çalışan ilk profesyoneller, öğretim tasarımı modelleri üzerinden kendi modellerini geliştirmeye başlamışlardır. Bu metotlardan bazıları bugün hala geliştirilmeye devam etmektedir.

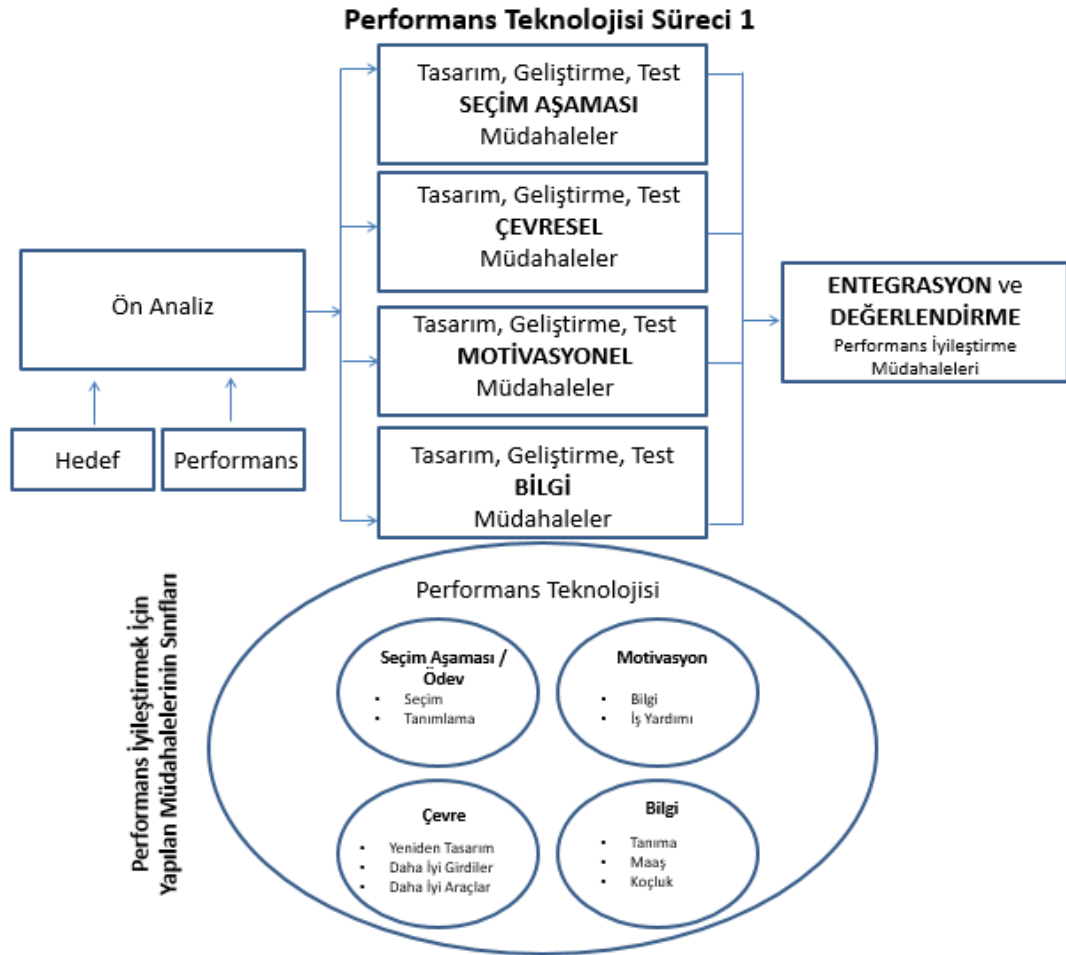
Gilbert, Harless, Mager ve Rummler'in çalışmaları erken dönemde İnsan Performans Teknolojisinin ve Performans analizinin temellerini ve prensiplerini oluşturan çalışmalar olarak kabul görmektedir [31].

West' e göre Robert Mager'in kitabında da belirttiği üzere öğrenciler, neyin öğretilmesi gerektiği noktasına değil, bu öğrenme aktivitelerinin sonucunda, öğrenen kişinin neyi yapıyor olması gerektiğine odaklanmalıdır. Bu çalışmalar, İPT alanında objektiflerin belirlenmesi ve bu objektifleri modellere eklenmesinin önünü açmıştır [32].

Pek çok kişiye göre Thomas Gilbert, Performans Teknolojisinin babası olarak adlandırılmaktadır [33]. Gilbert' e göre performans teknolojisinde ki en önemli ve ilk adım çalışanların maksimum performansa ulaşabilmesi için, performansı kısıtlayan ya da engelleyen çevresel etkenlerin tanımlanması ve çözümlenmesidir [33].

Joe Harless, erken dönemde İnsan Performans Teknolojisinin gelişimine önemli katkıları olan, Gilbert' in "Diagnostic Approach" modelinin üzerine koyarak devam eden önemli ilk uygulayıcılardan birisidir. Harless' in savunduğu şey, problemin nedenini ve kaynağını anlamak, çözümü ortaya çıkarmak için hayati derecede önemlidir [34]. Ve bu düşünce, Front-End Analysis(Başlangıç –Sonuç Analizi) olarak da adlandırılan yeni bir modelin doğuşuna öncülük etmiştir.

Aşağıdaki model örneğinde, Front-End analizinin sisteme nasıl dâhil edildiği, bunun yanında da hedef ve performans ile olan ilişkisi görülebilir. Bu model aynı zamanda, erken dönem İnsan Performans Teknolojisi modellerinden biri olarak da kabul edilir.

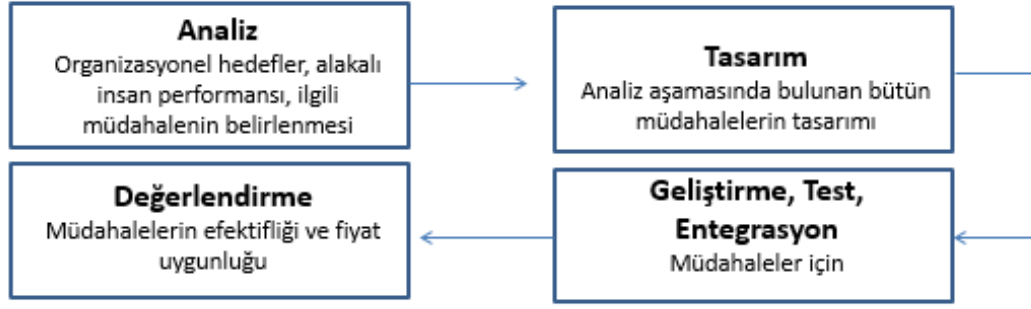


Şekil 2.1 Erken Dönem İnsan Performans Teknolojileri Modeli [34].

İlerleyen yıllarda Harless, model üzerinde güncellemeler yaparak modeli 4 aşama üzerinde yeniden kurgulamıştır; Analiz, Tasarım, Geliştirme-Test ve Entegresyon-Değerlendirme. Bu model aynı zamanda ADDIE Öğretim Tasarımı modeline olan benzerliği ile de bilinir. Bu bilgi aynı zamanda, bu çalışma bünyesinde incelemekte olduğumuz insan performans teknolojileri ve eğitim departmanları(Akademi) benzerliklerini de destekler niteliktedir.

Aşağıda modelin ilerleyen yıllarda revize edilmiş hali görülebilir.

Performans Teknolojisi Süreci 2



Performans Müdahalelerinin Kategorilendirilmesi



Şekil 2.2 Geç Dönem İnsan Performans Teknolojileri Modeli [34]

Pek çok insan performans teknolojisi modeli bulunmakla birlikte, her birisi farklı alanlara odaklanabilir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında sadece bir tane modelden yararlanmak ya da sadece bir modeli karşılaştırmak yerine genel olarak insan performans teknolojileri model ve mantığını masaya yatırarak, Türkiye'deki yapılan çalışmalarla karşılaştırmak daha sağlıklı ve yararlı olacaktır. Ancak bütün insan performans teknolojileri model ve mantığını aklımızda tutmakla birlikte ISPI'nin tanımladığı modeli, örnek bir akademinin yapmış olduğu örnek bir çalışma ile karşılaştırmak için kullanacağız.

Modellerin hepsi genellikle birbirine benzer özellikler taşısa da, farklı modeller, süreç boyunca farklı aşamalara odaklanabiliyor ya da bazı adımları ön plana çıkarmış olarak diğer modellerden farklılaşabilmektedirler. Örneğin bir model, çalışanın performansını

iyileştirmek için daha ideal iken, diğer bir model organizasyonun performansına odaklanmış bir süreç tasarımı içerebilir. Başka bir modelde ise adım adım ve süreç bağlamında ilerlemek daha çok ön planda olabiliyor.

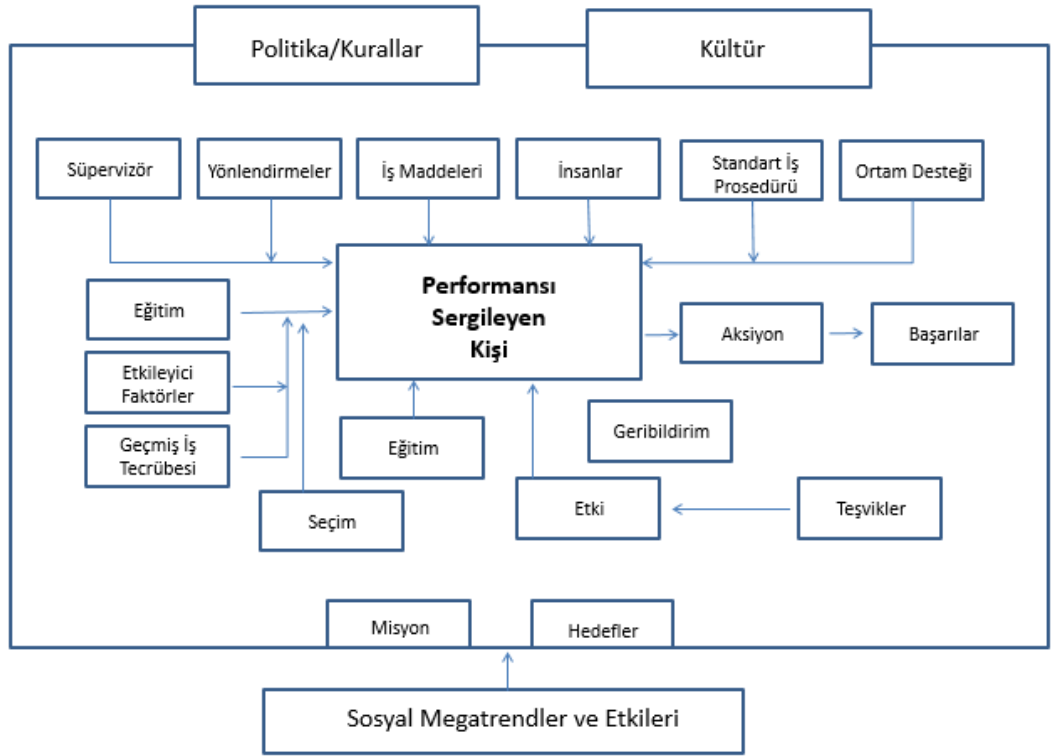
Modeller ve modellerin işlevselliği üzerine zaman içerisinde önemli yorumlar gelmiştir. Bunlardan biride şudur; IPT' de önemli noktalardan biri, kullanılan modellerin yararlı konsept ve iletişim araçlarını barındırması ve bu araçlarla birlikte süreci daha net bir şekilde görselleştirerek, sürece etki etme ve süreci yönetmektir [35].

İnsan Performans Teknolojisi modellerini farklı alt kategorilerde incelemek mümkündür.

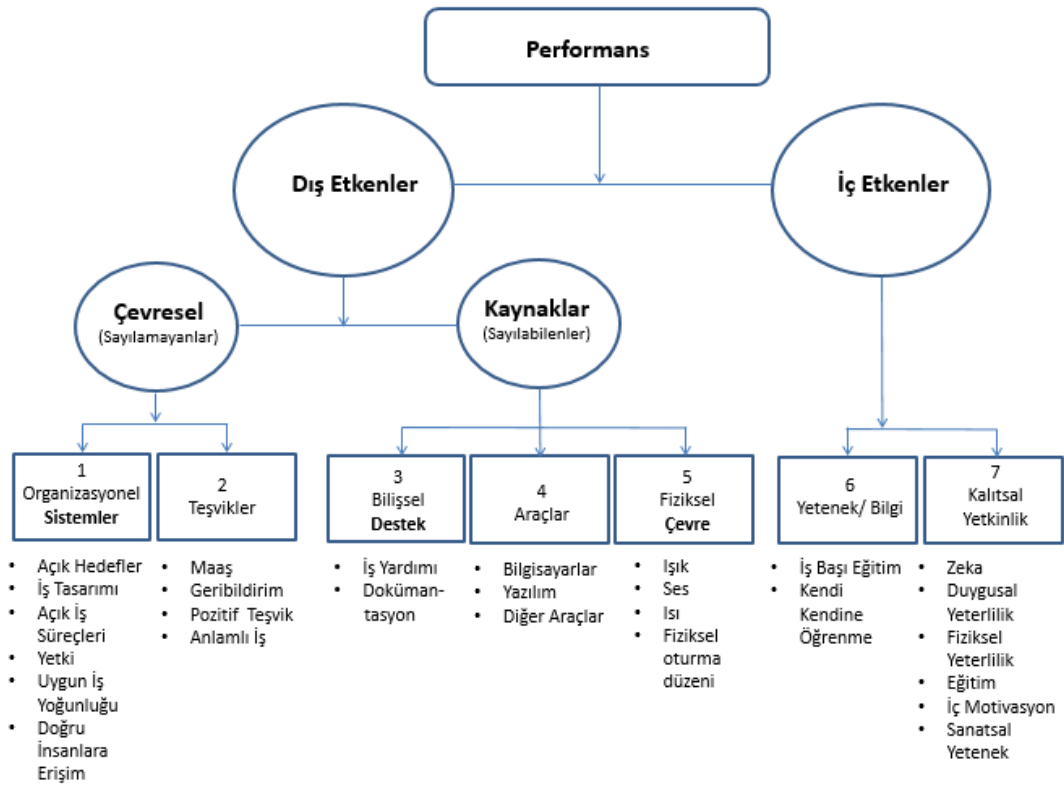
2.2 Teşhis Modelleri(Diagnostic Models)

Teşhis modelleri, ilgili modelin uygulayıcısına İnsan Performans Teknolojisinin nereye uygulanacağını söyler. Harless'in belirtmiş olduğuna göre hedeflerin ve performansın erken tanımlanması bu kategori altında yer alan modelleri şekillendirmiştir. Bu kategori altında yer alan modellerde hedefin ne olduğunun ve performans çıktıları olarak neyin beklendiğinin net bir şekilde bilinmesi gerekir ki, yapılacak müdahaleler bu kapsamda gerçekleştirilebilsin. Harless'in çalışmaları üzerine Rummler, teşhis analizi kavramını getirerek, teşhis modellerini erken aşamada zenginleştirir.

Performansı ortaya koyan birey, muhtemelen birden fazla etkene maruz kalmış olarak kabul edilir. Bunlar hem bireysel olabilir, hem de organizasyonel etkenler olabilir. Performans üzerinde etkisi olan bu faktörler genellikle birbirlerinden bağımsız ya da alakasız olarak bulunurlar. Ancak çalışanın iyi bir performans göstermesi için bunların birbirleri ile beraber ve anlamlı bir şekilde çalışması beklenir. Buradaki zorluk, bütün bu etkenleri teşhis edebilmek, modeli bunların üzerinde kurgulayabilmek ve ilgili müdahalelerle bu çeşitli faktörlerin birbirleri ile konuşarak, anlamlı bir ilişki yaratmalarına zemin hazırlamak ve performansı arttırmaktır.



Şekil 2.3 Kullanıcı Merkezli İnsan Performans Teknolojisi Modeli [36]



Şekil 2.4 Wile'nin Sentezlediği İnsan Performans Teknolojisi Modeli [37]

	Şartlar	Sistem	Çıktılar
Organizasyon	Strateji& Yapı Miyon, Strateji, İşi Etkileyen Dış Faktörler, Karar verme Yetkisi, Bütçe	Sistem Merkezileşme Derecesi, Esneklik, Operasyonel Süreklilik	Organizasyonel Sonuçlar Yatırımcıların Memnuniyeti, İş Ortaklarının Memnuniyeti, Başarının Ölçülmesi, Hedefe Paralel Miyon
İnsanlar	Çalışma Ortamı Şirket, Bireysel Değerler, Yönetim ve Liderlik, Takım, Etik, Dahiliyet	Çalışanın Gerekliklikleri Yetenekler, Bilgi, İş Yardımı, Seçim, Konferans	Motivasyon, Geribildirim Çalışanların Memnuniyeti, Sıklık, Zamanlama, Ödül ve Tanınma Beklentileri
İş	Ortam, Kaynaklar Fiziksel Çevre, Araçlar, Materyaller, Bilgi, Çalışan/Sistem Desteği, Kaynakların Erişimi, İş Yoğunluğu, Talepler	Metotlar Fonksiyonların iş paylaşımı, Süreçler, Prosedürler, İş Akışı, Açıklar	Ürünler, Servisler Müşterilerin memnuniyeti, Üretkenlik Seviyesi, Standartlar/Kriterler, Ürün teslim kalitesi

Şekil 2.5 Performans Etkisinin Farklı Seviyelerini Gösteren İnsan Performans Teknolojisi Modeli [38]

2.3 Süreç Modelleri (Process Models)

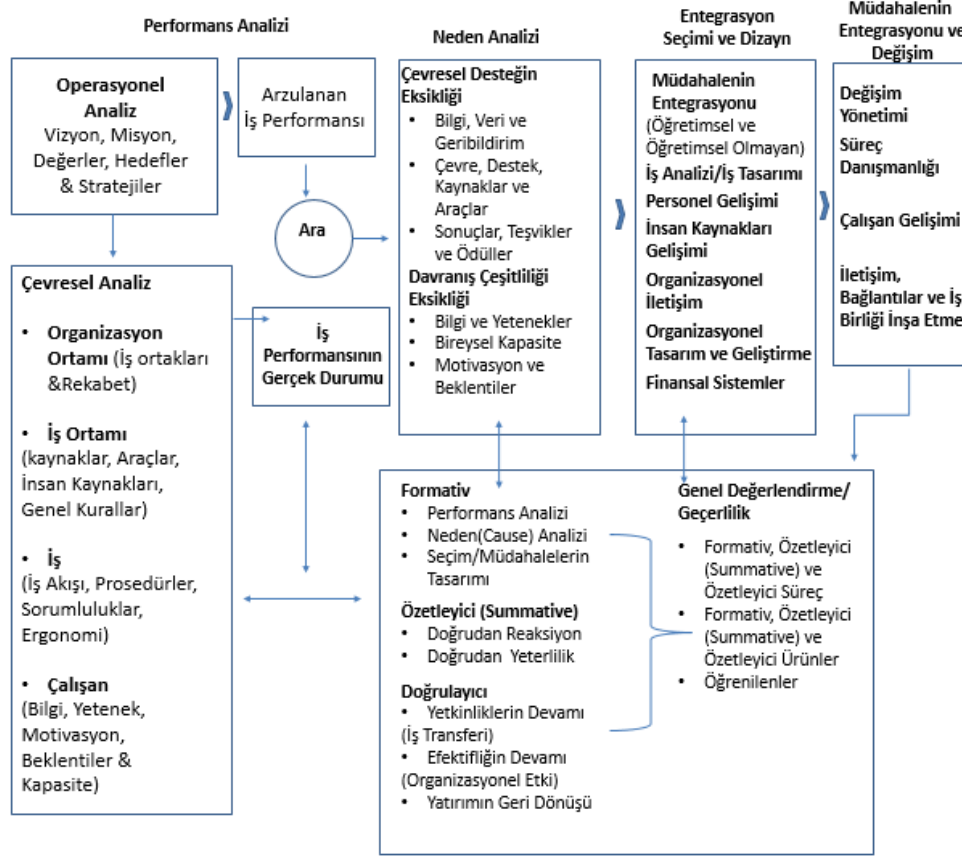
Süreç modellerinde özellikle dikkat çeken şey, problemin kendisine odaklanmak ve model üzerinde problemi ön plana çıkarmaktır. Süreç modellerinde, performans problemlerinin ortaya çıkarmak için, teşhis aktivitelerinin ilerisine geçmek gerekir ve problemin kendisi ön plana çıkar. Rosenberg [31], bu kategori altında yer alan modellerin kaynağını erken dönemde ortaya çıkan Harless' in ADDIE modeli olarak adreslemektedir. Bu erken dönem modelleri genellikle çizgisel bir yapı şeklinde ilerlerler ve genellikle performans problemleri için özel sonuçlar içerirler.

Süreç modellerini ayırt etmek için 5 karakteristik özelliğe bakılır. Bu modeller genellikle ardışık adımlar şeklinde ilerler ve belirlenmiş bir yol haritasını izlerler. Ayrıca genellikle aşamalı ya da grup aktiviteleri de içerirler. Performans açığını belirten analizler

müdahale merkezlidir. Genellikle de sistem içerisinde bir geribildirim mekanizmasını eklerler. Süreç modeli olarak kategorilendirebileceğimiz her modelde bu 5 aşamanın hepsi olmayabilir, ancak süreç modellerinin çoğu genel olarak bu özellikleri taşır.

Pek çok model, çalışmaya başlayacağı zaman, şirketin misyonunu analiz ederek başlar, şirketin gerçekte neye odaklanmış olduğu ve başarmak istedikleri, ideal performansı tanımlayabilmek için oldukça önemli göstergelerdir. Hemen arkasından ise ara analizi(Gap Analyses) yapılır. Gerçekte istenen performans, şu andaki performans ile karşılaştırılır ve gidilmesi gereken yol, düzeltilmesi gereken performans olarak karşımıza çıkar. Neden analizi(Cause Analysis), yapılacak müdahalenin seçimi ve bu müdahalelerin uygulanması-sürece dâhil edilmesi ve en sonda da geribildirim ya da değerlendirme kısmı yapılır.

ISPI(The International Society for Performance Improvement)'nın kullanmakta olduğu model, süreç modellerinin bütün bileşenlerini içeren güzel bir örnektir.



Şekil 2.6 Geleneksel İnsan Performans Teknolojisi Modeli [39]

Süreç modelleri genellikle performans müdahalelerini oldukça önemli bir adım olarak ele alır. Silber [40]'ın belirttiğine göre performans müdahaleleri oldukça farklı olabilirler ve geniş bir alana yayılabilirler. Bu müdahaleler daha basit aksiyonlar içeren çalışanın bireysel performansına yönelik olabileceği gibi, organizasyonun performansına yönelik çok daha karmaşık müdahaleler de olabilir. Süreç modelleri kapsamında performans problemleri, çok nadir olarak tek bir müdahale ile aşılabılır. Genellikle pek çok model, başlangıçta farklı formlar ve müdahale düzenlemeleri içerir ve uygun olan müdahale karar aşamasında seçilir. ISPI' nin modelinde de gözüktüğü üzere performans probleminin ne olduğu seçilecek müdahale ile direk neden- sonuç bağlamında ilgilidir.

Süreç modellerinde bulunan önemli ortak özelliklerden biri de, müdahale sonuçlarının gözlemlendiği ve değerlendirildiği noktada bir geribildirim mekanizmasının olmasıdır. Pek çok insan performans teknolojileri modelinde bu geribildirim mekanizması süreci başa döndürebilir ve yapılmış bazı yerleri yeniden düzenlettirilebilir.

Bütün bu modeller aralığı ideal ve olması gereken performans ile şu anki performans arasındaki fark olarak tanımlamaktadırlar.

Süreç modellerinde bir diğer önemli nokta aralık analizidir(gap analyses). Öyle ki pek çok süreç modelinde aralık analizi o kadar önemli bir yere sahiptir ki, modelin merkezini oluşturur denilebilir. Buradaki performans aralığı, hedeflenen ve olması gereken performans ile var olan performans arasındaki farkı ifade eder[41].

ISPI ve İnsan performans teknolojileri modeli, aralık analizini süreç içerisinde bir adım olarak konumlandırırlar[42].

Çok nadir olarak bir süreç modelinde insan performansına odaklandığını görürüz. Buna karşılık süreç modelleri çoğunlukla, bireysel ve organizasyonel performans açıklarını birlikte ele alır ve üzerinde çalışırlar.

Süreç modelleri genellikle çizgisel bir gelişim ve yol haritası takip etmekle birlikte modellerin büyük bir kısmı sonuca ulaşmak için birbirlerinden farklı yollar izlerler.

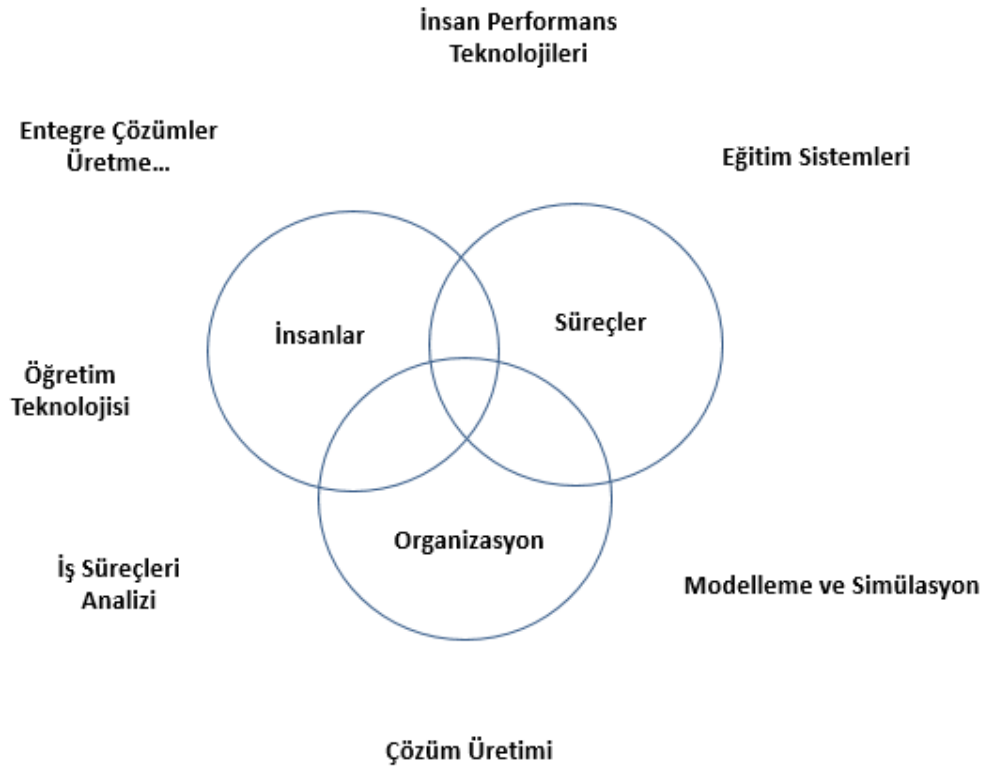
Süreç modellerinde son olarak belirtebileceğimiz önemli bir özellik ise şu şekilde belirtilebilir. Sonuca ulaşmak ve başarıyı yakalamak için süreç modellerinde gruplandırılmış ya da fazlara ayrılmış aktiviteler kullanılır. Örneğin ISPI ve the human performance model’de görülebilecek pek çok gruplandırılmış aktivite yer almaktadır[.]. Modelden modele grup aktivitelerin farklılık göstereceği gerçeğinin yanında, bütün modellerde gruplandırmanın olmasıdır [43].

2.4 Bütünsel Modeller (Holistic Models)

Bütünsel modeller farklı bir kategori altında sınıflandırılır, çünkü genellikle çizgisel olarak ilerlemeyen ve olaya tepeden bir bütün olarak bakan, bütün sistemi farklı alt kategorilere ayıran bir yapıları vardır. Genellikle birbirinden farklı ve birbirleriyle bir bağlantısı olmayan elementlerle performans haritası tanımlanır. Ancak bu bütünsel modelin altındaki modellerde haritaya ya da şekle baktığımızda ideal bir performans alanının tanımlandığını görürüz.

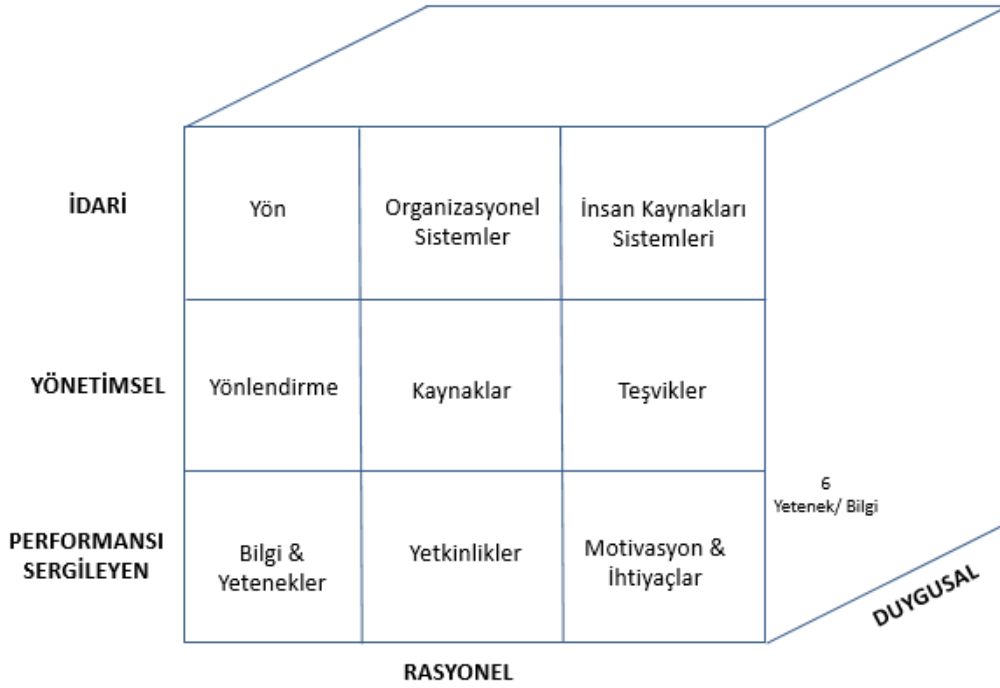
Bütünsel modellere örnek olarak gösterilebilecek modellerden birine aşağıda göz atacak olursak; Çalışanlar(İnsanlar), Süreç ve Organizasyon olarak çizgisel olmayacak şekilde, modelin üç bileşenden oluştuğu görülebilir [44]. Çemberler, bu modelin ana

aktivite alanlarını temsil etmektedir. Modelin oluşturduğu büyük resimde ise, üç önemli çemberin dışında öğretim teknolojisi, eğitim sistemleri, iş süreci analizi, çözüm üretimi, modelleme ve simülasyon aktiviteleri yer almaktadır. Bu modele göre bütün bu aktiviteler ve dış araçlar, beraber ve bir harmoni içerisinde çalışarak, çalışanlar, süreç ve organizasyon için anlamlı çözümler üretirler.



Şekil 2.7 Bütünsel (Holistic) İnsan Performans Teknolojisi Modeli [44]

Genellikle (Holistic)bütünsel modeller, daha az detay ve daha az izlenecek yol-rota bilgisi içerirler. Bu nedenle genellikle İnsan Performans Teknolojisi alanında bilgili ve deneyimli olan profesyoneller tarafından daha fazla tercih edilirler.



Şekil 2.8 Üç Boyutlu İnsan Performans Teknolojisi Modeli [45]

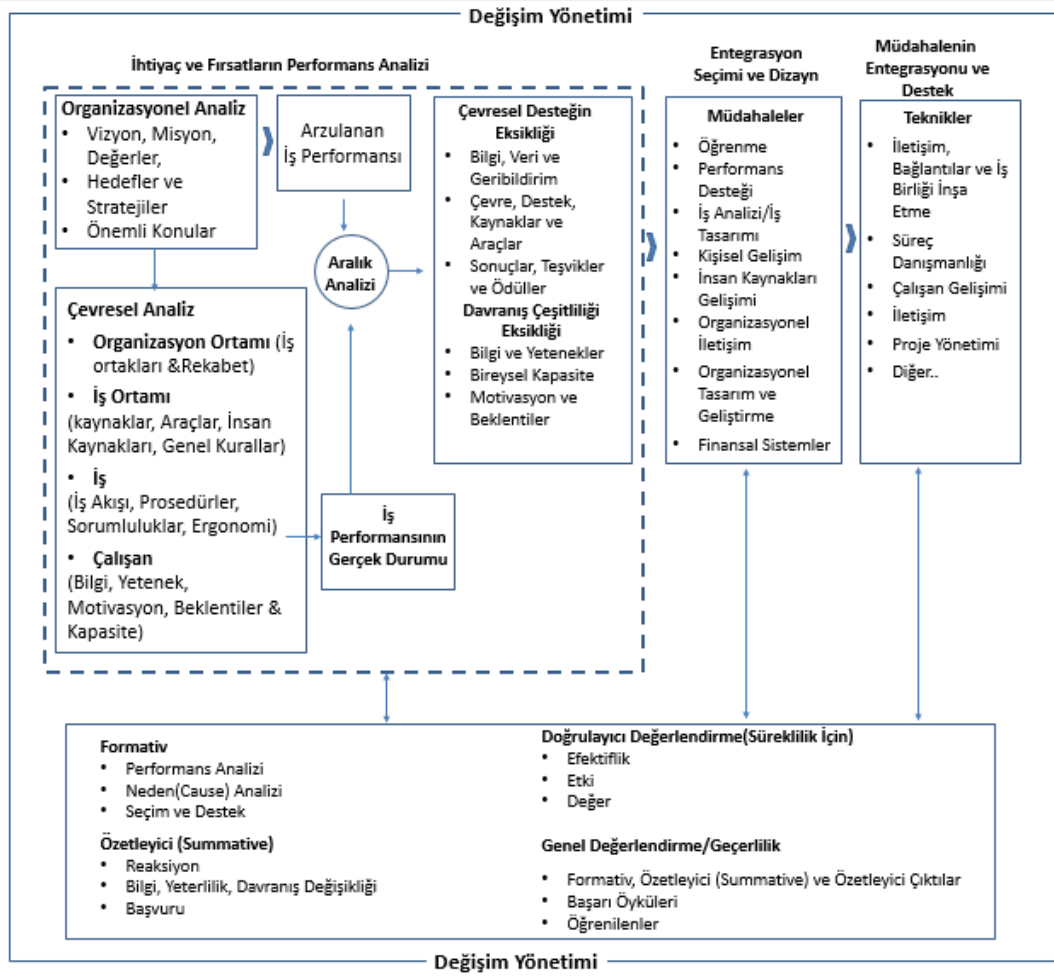
İnsan Performans Teknolojisinin ilk yıllarında, öğretim tasarımı süreçlerinde genellikle ADDIE modeli kullanılıyor ve uygulanıyordu. Çizgisel bir tasarım izleyen ve adım adım süreçlerin takip edildiği ADDIE modelinde, eğer performans açığının sebebi öğretim kaynaklı ise model uygulanıyor, ancak problemin kaynağı öğretim ile çözülemeyecek ve öğretim dışı farklı bir nedenden dolayı kaynaklanıyorsa genellikle problemin kaynağı göz ardı edilmekteydi. Öğretim merkezli ve çözümü sadece öğretim kaynaklı arayan bu uygulamalar, farklı durumlardan kaynaklanan problemleri göz ardı etmeye devam ettikçe, taraflar etkili bir çözüme ulaşamadığı için hem para hem de zaman kaybediyorlardı, daha da önemlisi insan performans teknolojisine olan güven azalıyordu.

Ancak Skinner'in edimsel koşullanma ve davranışsal bilimlere üzerine yapmış olduğu çalışmalarla, İnsan Performans Teknolojilerinin erken yıllarında karşılaşılan bu tıkanıklık ve memnuniyetsizlik bir çözüme bağlanmış oldu. İnsan performans teknolojilerinin ilk uygulayıcılarından olan Harless, Mager, ve Rummler pek çok bilim dalını ve disiplini, bu alanda uygulamaya başladılar.

Harless, başlangıç ve sonuç(front - end analyses) ın önemine dikkat çekerek, ilk modelini ortaya çıkarıyor. Harless'e göre başlangıç ve sonuç analizini yapmak, yapılan çalışma için daha sağlıklı olacaktır. Bu analizlerle sonuç noktasında nerede olunması gerektiği daha net olarak belirtileceğinden yapılması gereken müdahaleler daha doğru tespit edilebilir.

Mager, İnsan Performans Teknolojisine bir diğer önemli elementi kazandırır; ölçümlenebilirlik. Mager' a göre performans hedefleri ancak belirli şartlar ve kriterler sağlandığında uygulanabilir. İnsan performans teknolojileri alanında çalışan profesyonellerin performans açıklarını ölçebiliyor olmaları beklenmekte ki bu performans açıkları ile yapılan müdahalenin ne derece başarılı olduğu anlaşılabilir. Yani Mager' in önemle vurguladığı şey, bir performans iyileştirmesinde, işin sonunda, işin ne kadar iyi yapıp yapılmadığını anlamak için, başlamadan önce performans açıklarının ölçülebilirliği gereklidir. Aynı zamanda performans hedeflerinin ölçülebilir olması ve insan performans teknolojileri süreci boyunca bazı noktaların iyileştirilmiş olması, müşteri ile daha sağlıklı bir iletişim sağlar ve müşteriye yaptığı yatırımın getirisini göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

Genel olarak büyük resme baktığımız zaman, pek çok farklı insan performans teknolojileri modeli, insan performans teknolojileri modelini kullanan profesyonellerden farklı yetenekler ve beceriler sergilemelerini beklemektedir. Herhangi bir modeli kullanabilmek için derin ve kapsamlı bilgi birikimi gerekmektedir. Bütün modelleri kullanabilecek kadar tecrübe ve geçmişi olan ve bütün analizi tek başına yapabilecek kişilerin sayısı oldukça azdır. Hangi insan performans teknolojileri modelinin kullanılacağına karar verme sürecine yardımcı olması amacıyla, her bir modelin kendi içerisinde analizi tamamlamak için gerekli yeterlilik ve nitelikleri belirten bir kısmı içermesi, model seçim aşamasında insan performans teknolojisi uygulayıcılarına yardımcı olacaktır.



Şekil 2.9 Performans Gelişimi / İnsan Performans Teknolojisi Modeli [46]

2.5 İnsan Performans Teknolojileri ve Eğitim Birimleri Arasındaki Ortak Özellikler

1970’den beri pek çok İnsan Performans Teknolojisi yazarı, bu alan ile ilgili iki kritik fikri öne sürmektedirler; (1) insan performans teknolojilerinde başarılı olmanın ön önemli anahtarı müşterilere danışmanlık yapmak, onlarla sağlıklı bir iletişim kurmak ve iletişim becerisi kazanmış olmak, (2) müşterilere danışırken ve müşterilerle iletişim içindeyken de başarılı olabilmenin anahtarını, müşterilerin yaptıkları işi iyi anlamak ve onların dilini konuşmak olarak belirtmişleridir [47].

Yukarıdan önemli olarak belirtilen iki ana fikir, pek çok kurumsal insan kaynakları departmanının, daha doğrusu eğitim ve İK iş ortaklığı bölümlerinin iş yaparken önemsedikleri, işlerinde başarılı olmak için uymak zorunda oldukları göstergelerden biridir. Büyük resim olarak düşündüğümüzde İnsan Kaynaklarının başarılı olabilmesi ve organizasyona katma değer için, işi doğru okuyabilmesi, şirketin ana faaliyet alanını,

yapılan işi çok iyi anlaması ve getirdiği çözümlerin, ortaya koyduğu projelerin bu doğrultuda olması gerekir.

Eğitim departmanları ile birlikte çalışan İK iş ortaklarının temel var oluş amacı işi doğru okumak ve beklentileri alarak bu konuda insan kaynaklarını yönlendirmektir. Kurumsal ve oturmuş bir organizasyonda başarılı bir İK İş Ortaklığı bölümü, kendi içinde şirketin farklı fonksiyonlarına bakacak şekilde bir yapıya bürünerek, bir müşterisi olarak şirketi daha iyi dinlemeye odaklanır, işin gerçekleşmesi için ilgili iş birimiyle sürekli iletişim halinde olur ve en iyi çözüm/müdahaleyi hayata geçirmek için çalışır.

Yapılan bu tanımda, insan performans teknolojistlerinin yaptıklarının ve yapacakları işte başarılı olmak için izlemeleri gereken yol haritasının, kurumsal şirketlerde çalışan İK İş Ortakları ile ne kadar benzediğini ve örtüştüğünü görebilirsiniz.

Odak alanımızdaki asıl birim olan eğitim bölümü ise iş yapış şeklinde yine aynı yol haritası ve aynı titizlikle çalışmayı hedefler. Eğitim bölümündeki pek çok alt hedef ve KPI şirketin ana hedefleri ile bağlantılı ve genellikle o sene odaklanılan stratejileri hedefleri desteklemeye yöneliktir. Eğitim birimlerinde başlatılan büyük projeler, üzerinde emek ve zaman harcanan pek çok yatırım şirket misyon ve vizyonuna hizmet edecek şekilde tasarlanır.

Yine İK İş Ortaklığında olduğu gibi direkt olarak ilgili iş birimleri ile çalışan ve yapılan iş üzerinde neredeyse ilgili iş birimin kendisi kadar uzmanlaşan ve onlarla aynı dili konuşan onların ihtiyaçlarına yönelik eğitim ve gelişim programları hazırlayan alt birimler vardır. Bu yapıya neredeyse bütün kurumsal şirketlerde rastlamak mümkündür. Örneğin ortalama büyüklükteki bir eğitim bölümü için satış kadrosunun eğitimlerine bakan ve o alanda uzmanlaşmış bir alt eğitim ekibi, bilgi teknolojileri tarafındaki fonksiyonlara bakan alt bir eğitim ekibi, finans ve pazarlama fonksiyonlarına bakan ve bu fonksiyonların ihtiyaçları üzerine uzmanlaşmış başka bir alt eğitim ekibi vardır. Bunun en önemli nedeni, iç müşteri olarak da görülen farklı iş kolları üzerinde uzmanlaşmak, onların yaptığı işi daha iyi anlamak, dolayısıyla güçlü yönlerini ve ihtiyaçlarını daha iyi görmek, onlarla beraber yaşamak ve onların konuştukları dili konuşarak, ona göre eğitim programları tasarlamaktır.

Bu yapı insan performans teknolojisi ile karşılaştırıldığında, nasıl ki insan performans teknolojistlerinin pek çok modelde önce kurumu tanıması, kurumun kültürünü ve beklentilerini anlaması beklenirken, bu yapı da içeride bulunan eğitim tasarımcıları uzun süreler boyunca kurum bünyesinde bulundukları için, kurumu oldukça iyi tanımaları gibi bir avantajla çalışmalarına başlayabilirler.

2.6 İnsan Kaynakları, Eğitim ve İk İş Ortakları Bölümlerinin “İnsan Performans Teknolojisti” Rolü

“İnsan Performans Teknolojisti” kavramı pek çok açıdan Türkiye’ de yeni bir kavram olarak düşünülebilir. Sadece bu kavram değil, insan kaynakları alanında pek çok kavram ve yeni mesleki terimler ile birlikte uygulama alanları, Türkiye’de yeni yeni kullanılmaya ve gelişim göstermeye başlamıştır.

İnsan Performans Teknolojisinin en uygulanabilir olduğu ve işin yapılış biçiminde ve özünde ele alındığında, bu kavrama tanım ve kapsam olarak en çok yaklaşabileceğimiz ve örneklerini görebileceğimiz alanlar, kurumsal şirketlerde profesyonel olarak çalışan İnsan Kaynakları departmanları, özellikle de bu departmanların bünyesinde bulunan alt eğitim departmanları ve akademileri ayrıca insan kaynakları iş ortaklarıdır. Ayrıca insan performans teknolojisinin zaten, öğretim tasarımıyla çıkmış olması, insan performans teknolojisi ile eğitim departmanları arasında doğal bir köprü kurmaktadır.

Eğitim departmanları temel olarak, organizasyon içerisindeki çalışanların, organizasyonel hedefler ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlarının eğitim ve gelişiminden sorumlu olmak misyonunu üstlenirler. Şirket faaliyet alanları ve iç yapılanmalarına göre farklılık göstermek ile beraber temel olarak hepsi kurum içerisinde küçük bir üniversite gibi faaliyet gösterir. Uzmanlık alanlarına önem vererek, şirketin faaliyet gösterdiği temel alanlarda çalışanların yetkinliklerini arttırmayı hedefler ve bu şekilde organizasyonel performansı arttırmayı amaçlar. Kişilerin bireysel olarak gelişimlerine de önem vererek, çalışanları aynı zamanda bir birey olarak da daha yetkin hale getirmeyi böylece iş yapış biçimlerinde daha iyi sonuçlara ulaşmayı hedeflerinin arasında tutar. Eğitim departmanları bütün bunların yanında sektörel olarak zorunlu olan ve her bir şirket çalışanın tamamlaması gereken eğitimlerinin de takip ve çalışanlara tükettirilmesi yönünde sorumluluk alarak, şirketin hukuki olarak cezalar almasını önler ve bu doğrultudaki sorumluluğu paylaşır. Eğitim departmanları

en büyük katma değer ve farklardan birisi ise şirket strateji ve hedeflerini desteklemeye yönelik ve liderlik kültürünü oturtmaya yönelik tasarladığı programlar ile ortaya koyar.

İnsan Kaynakları İş ortaklığı ise adeta İnsan Kaynaklarının duyu organları gibi çalışarak şirket içerisinde, organizasyonun ihtiyaç duyduğu ve ileride ihtiyaç duyabileceği bütün başlıkları toparlayarak İnsan Kaynaklarının farklı departmanları içerisinde, ihtiyacın adresleneceği ilgili bölümlere dağıtarak İnsan kaynaklarının fonksiyon olarak işleyişinde çok önemli ve yönlendirici bir rol üstlenir. Şirket içerisindeki farklı birimlerin performans ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynakları iş ortaklarının rolü oldukça büyüktür.

İnsan performans teknolojisinin Türkiye’de ne kadar anlaşıldığı, kullanıldığı, bilinirliği ve yapılan uygulamaların insan performans teknolojileri ile ne derecede örtüştüğünü tespit etmek ve incelemek istersek, bu kapsamda göz atmamız gereken departmanlar kurumsal şirketlerin bünyesi altında bulunan “eğitim bölümleri” ve “insan kaynakları iş ortaklığı” bölümleridir. Kurumsal bir şirket üzerinde yapılan uygulamaların, farklı projelerin, insan performans teknolojisi ile ne derecede örtüştüğünü inceleyeceğiz.

Bu kapsamda Türkiye’de yer alan, bünyesinde de oturmuş eğitim departmanları bulunan bazı kurumsal şirketler ile karşılaştıkları bir problemi nasıl çözdükleri üzerine vaka analizi yapıldı.

2.7 İnsan Performans Teknolojisi, Organizasyonu Tanımak İçin Nasıl Çalışır?

İnsan Performans Teknolojisi uzmanı olarak, anlaşılması gereken en önemli noktalardan biri, yapılan çalışmaların ve iş kollarıyla bir araya gelinen toplantıların amacı, ilgili iş kollarına İnsan Performans Teknolojisi uzmanlarının ne yaptığını anlatmak değil, ilgili iş kollarının ne yaptığını anlamak, onların ihtiyaçlarını en az onlar kadar iyi bilmek ve yapılan işi kavramaktır. Bu daha fazla değer yaratan bir davranış olacaktır.

İnsan Performans Teknolojisi temel amacını olan organizasyondaki performans açıklarını kapatarak, anlamlı bir performans iyileştirmesi sağlayabilmek için, çalıştığı, iş kolunun ihtiyaçlarını çok iyi bilmeli ve bunu anlamalıdır. Aynı dilin konuşulmadığı ve ihtiyaçların doğru bir şekilde anlaşılmadığı bir ortamda İnsan performans teknolojisi

uzmanlarının sağlıklı bir çözüm ortaya koyması ve anlamlı bir müdahale yapması beklenemez. Eğitim ihtiyaç analizi yapabilmek için de yine ilgili iş kolu ile çok yakından çalışmak, onların konuştuğu dili konuşmak ve anlamlı bir sonuca ulaşabilmek için ihtiyacı çok iyi anlamak ve buna yönelik bir tasarım geliştirmek esastır. Bu yönüyle eğitim tasarımcısı ve insan performans teknolojistleri birbirine çok benzer bir görev tanımı ile çalışır. Her ikisinde de esas olan müşteriye çok iyi anlamak ve yapılan tasarımın müşterinin ihtiyacına cevap veren bir tasarım olarak ortaya konmasıdır.

İnsan performans teknolojistleri bir organizasyonu tanımak istediklerinde farklı modeller kullanabilirler. Bir modelin kullanılması toplanılan bilginin sistematik olması açısından önemlidir. Aşağıdaki maddeler tek tek incelenerek var olan durum ve ulaşmak istenen durum arasındaki fark ortaya çıkarılır. Bu şekilde bir sistem ile ilerlemek organizasyonu daha detaylı tanımaya yardımcı olur.

İnsan performans teknolojisi uzmanlarının bir organizasyonu tanımak için sordukları bazı soruları belirli bir alt kırılım zincirine göre aşağıda inceleyeceğiz. Bu sorular insan performans teknolojistlerinin çalışacakları alan ile ilgili, bir müdahale ve çözüm önermeden önce çalışma alanlarını çok iyi tanımaları için oldukça işlevseldir.

Bu tezin yazılış amacı olan, İnsan performans teknolojistlerinin çalışma alanları ile kurumsal şirketlerde yer alan eğitim departmanlarının iş yapış şekillerinin birbirine ne kadar benzediğini anlayabilmemiz için, bu sorular bize oldukça yardımcı olacaktır.

Ayrıca bu sorular ile insan performans teknolojisinin neler yaptığını, bir şirkette neleri öğrenmeye çalıştığını, sadece modeller ve şekiller üzerinden değil aynı zamanda gerçek sorular üzerinden de daha detaylı incelemiş olacağız.

İnsan Performans Teknolojisinde önemli süreçlerden biri, organizasyonda ki performans açıklarının bulunması ve tespit edilmesidir. Bu kapsamda sistematik bir süreç olarak, organizasyonu, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu, çalışanları, ihtiyaçları, problemleri, hedefleri, beklentileri anlamak amacıyla sorular sorulur.

Sektörün ve Dünya'nın durumuna ve trendlere göre organizasyonun karşılaştığı tehditler ve fırsatlar nelerdir?

Organizasyon ve şirket olarak düşündüğümüzde, dışarıdan gelen ya da gelecek olan büyük etkiler, değişimler neler olabilir? Değişen trendler, ayak uydurulması gereken

önemli gelişmeler, yenilikler var mı? Güçlü ve etkili bir değişiklik olması bekleniyor mu? Bu gelişmeler şirket tarafından hangi derecede kontrol edilebilir? Şirket üzerinde nasıl etkiler ortaya çıkabilir? Buraya uygun bir örnek vermek gerekirse, son zamanlarda pek çok şirket, çalışanlarına, haftanın belirli günlerinde uzaktan – evden çalışma imkânı sunmaya başladı. Özellikle daha kurumsal ve katı kuralları bulunan şirketlerin bir kısmı bile bu değişikliği ve trendi benimsemeye başladı. Örnek olarak verilebilecek bu durumda, uzaktan çalışma getirmemiş bazı şirketlerin çalışanları üzerinde moral ve motivasyon olarak negatif etkisi olabilir. Bunun sonucunda performans kayıpları yaşanması olasıdır. İnsan Performans Teknolojisi olarak düşündüğümüzde, yukarıdaki örneğin her ne kadar çözümü eğitim olmasa da, İnsan Performans Teknolojisi süreci boyunca dış etkenleri anlamak açısından önem taşımaktadır. Buradaki faktörlerin şirket tarafından iyi anlaşılması gereklidir.

Ekonomiyi Anlamak: Şirket Nasıl Kar Yapıyor ve Büyüyor?

Detaylar olmadan bir İnsan Performans Teknolojisti, şirketin ne iş yaptığını, şirketin kültürünü, ana değerlerini anlayamaz ve insanlarla konuşurken detaylara odaklanmazsa, insanlarla gerçek bir iletişim kurmakta zorlanır.

Organizasyonun ekonomik gidişatını anlamak için sorulan sorular;

- Organizasyon için hangisi daha önemli bir maliyet kalemidir? Sabit giderler mi? Yoksa bunların dışında kalan giderler mi?
- Organizasyon nelerin üzerinde daha fazla odaklanıyor?
- Bu maliyet kalemlerini yönetmek için neler yapılıyor?

Bu soruların cevapları başarılı bir müdahale yapmak için İnsan Performans Teknolojisi uzmanlarının sorduğu sorulardandır.

- Bütçeyi yönetmek için neler yapıyorsunuz?
- Şirket, karını analiz etmek için ne ve neler yapıyor?
- Müşterinizin ne kadar iyi, ne kadar sadık, şirketi tavsiye edip etmediğini ölçmek için kullanılan standartlar nelerdir?

Stratejiyi Anlamak; Şirketin Var Olma Amacı Nedir? Şirket Hangi Yöne Doğru İlerlemek İstiyor? Şirketin Kültürü Nedir?

Şirketi tanıma sürecinde sorulacak en önemli sorulardan bir kısmı da bu başlık altında değerlendirilebilir.

- Şirket neden var? Var oluş amacı nedir?
- Şirketin hedefi nedir?
- Gitmek istediği yer nedir? Şirket kendisini nasıl konumlandırıyor?
- Kendisini konumlandığı yere nasıl ulaşacak?
- Şirketin iyi olduğu, ön plana çıktığı alan nedir? Şirketi diğerlerinden ayıran özelliği nedir?
- Şirket nasıl büyüyor?
- Ürün ve servisler nasıl seçiliyor? Son kullanıcı olarak kimi hedefliyoruz? Hedeflenen kitle neden hedeflendiğini biliyor mu?
- Ürün ve servisler nasıl fiyatlandırılıyor?
- Şirketin ana stratejisi diğer elementler ile paralel bir görünüm içinde mi?
- Stratejinin izlenip izlenmediği, doğru yolda olup olunmadığı nasıl ölçülüyor?

Müşteriyi Anlamak; Şirket müşteriyi Nasıl Çekiyor ve Elinde Tutuyor?

- Pazar nasıl segmente ediliyor?
- Hangi segmentler ana segment? Hangi segmentlere odaklanılıyor ve neden?
- Müşteriler için tam olarak istenen nedir? Yüksek işlem hacmimi mi? Yoksa uzun vadede müşteri sadakati yaratmak mı? Neden?
- Şirket müşteriyi anladığını, müşteriye hitap ettiğini ve planladığı gibi bir müşteri ilişkisi yarattığını nasıl ölçümlüyor?

Ürünü Anlamak; Şirketin Sunduğu Ürün ve Servisler müşteri tarafından nasıl Algılanıyor? Müşteri şirketin ürünlerine nasıl bakıyor? Şirket kendini Nasıl farklılaştırıyor?

- Şirket ne tarz ürünler geliştiriyor?
- Bu ürünleri özel yapan ve diğer şirketlerin ürünlerinden ayıran şey nedir?
- Müşteriler bu ürünleri şirketle birlikte nasıl görüyor ve konumlandırıyor?
- Bir ürün stratejisi var mı?(Örneğin niş bir ürün geliştirmek, geliştirilecek bu yeni ürünün hangi özellikleri ön plana çıkarılmak isteniyor? Zamansız olması

ama çok kaliteli olması mı? Diğerlerinden farklı bir özelliğinin bulunması mı? Çok ucuz olması mı?)

- Şirket olarak müşteriler üzerinde nasıl bir izlenim yaratılmak isteniyor?
- Ürün stratejisinin çalışıp çalışmadığı nasıl kontrol ediliyor? Ölçümleri hangi standartlar ile test ediliyor?

Süreci Anlamak; Şirket ürünleri nasıl oluşturuyor nasıl tedarik ediyor ve müşteriye nasıl ulaştırıyor?

Şimdiye kadar olan süreçte ekonomiyi, müşteriye ve stratejiyi inceledik. Şimdi ise şirket bu işi nasıl yapıyor? Üretim aşamasından ürünün son müşteriye ulaştırılmasına kadar olan süreç nasıl işliyor? Bu aşamalarda nelerle karşılaşılıyorlar, şirket neleri planlamak durumunda kalıyor? Gibi soruları soracağız.

Bu kısım işim nasıl yapıldığının özeti olarak da görülebilir..

Bu adımda anlaşılması gereken şey ve sorulması gereken soru şirket bu ürünü nasıl üretiyor ya da bu servisi nasıl sağlıyor ve bunu son müşteriye nasıl yansıtıyor olduğudur.

Bu adımda şirket içerisindeki pek çok süreç açıklanmış oluyor: araştırma ve geliştirme üretim, tedarik zinciri, lojistik.

- Yeni ürün ve servisler nasıl sağlanıyor?
- Ürünleri ve servisleri müşteriye ulaştırmak için şirketin içerisinde neler oluyor ve hangi süreçlerden geçiliyor?
- Hangi gruplar sürecin içerisine dâhil ve bu süreçler içerisinde kim neler yapıyor?
- Şirket satış sonrası müşteri desteği veriliyor mu? Güncellemeler, teknik destek, müşteri memnuniyeti vb.
- Süreçleri süreçlerin iyi işlenip işlenmediğini ölçmek için kullanılan metrikler nelerdir?

Şirket içi işleyişi anlamak; İş yapmak için şirketin kullanmakta olduğu altyapı iyi anlamak.

Bu bölüm genellikle daha deneyimli insan performans teknolojileri profesyonelleri tarafından bilinen ve uygulanan bir bölüm. Genellikle bu bölümde bilgi teknolojileri sistemleri, içindeki yapılanmalar eğitim ve gelişim İnovasyon gibi elementler ele alınır ve incelenir.

- Şirket organizasyonu neye benziyor?
- Yapı neden bu şekilde oluşturulmuş?
- Şirket çalışanlarının vermesi gereken ve genellikle gün içerisinde en çok verdikleri beş karar hangileridir?
- Çalışanlar işi yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi nereden temin etmektedirler?
- Şirket iş yapabilmek için ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri nasıl temin ediyor?
- İnsana yapılan yatırım nasıl yönetiliyor ve nasıl ölçülüyor?
- İnsan sermayesi, şirketin en önemli yeterliliklerine nasıl paralel hale getiriliyor?
- Şirket içyapısını yönetirken sürecin başarılı olup olmadığını ölçmek ve anlamak için hangi metrikleri kullanıyor?

Burada İnsan Performans Teknolojisinde kullanılan modellerden birini incelemiş olduk. Eğitim departmanlarında çalışan profesyonellerinde normal şartlarda, eğitim tasarımı yapmadan önce detaylı bir analiz çalışması yapması beklenir. Eğitim tasarımı yapılırken de Dick and Carey ya da ADDIE gibi modeller sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak genellikle eğitim departmanlarında ki çalışanların(eğitim departmanları ya da akademi çalışanlarını, bu tez içerisinde zaman zaman 'eğitim tasarımcısı' olarak da adlandıracağız) bilgi eksikliğinden ya da şirketlerin dinamik yapılarından dolayı işin çok acil istenmesi gibi nedenlerle bu bilgilerin toplanması için yeterli önem ve çaba gösterilememektedir. Bu tezde, eğitim departmanlarının üretmiş olduğu bir çalışma ile İnsan Performans Teknolojisi modellerinden birini karşılaştırarak aradaki benzerlikleri ve farklılıkları anlamaya çalışacağız.

Aşağıdaki yöntemlerle öncesinde bilgi toplanır;

2.8 İnsan Performans Teknolojistlerinin Kullandığı Bilgi Toplama Yöntemleri

İnsan Performans Teknolojisti olarak şirketin genel durumu hakkında bilgi almak için kullanılabilecek ve sıklıkla da kullanılmakta olan bazı araçlar ve yöntemler aşağıda paylaşılmıştır. Bu yöntem ve araçların pek çoğunu, şirkete dışarıdan danışmanlık sağlayan bir insan performans teknolojisi uzmanı ya da profesyoneli için düşünmek daha doğru olacaktır. Organizasyon ve şirket bünyesinde çalışan bir insan performans teknolojisti bu bilgilerin pek çoğuna zaten hali hazırda hâkim olacaktır. Ancak yine de performans ile ilgili çalışacak olan insan performans teknolojisti de, şirketin bünyesinde bulunsa dahi kapsamlı bir çalışma yapılması ve aşağıda verilen araç ve yöntemlerin kullanılması yararlı olacaktır.

Yıllık raporlar: Senelik olarak hazırlanan bu raporlar, şirketin o yıl içerisindeki mali yapısını, müşteri dağılımını, yapılmış önemli proje ve işleri ve bunun gibi pek çok önemli detayı öğrenmemiz konusunda bize yardımcı olur. Aynı zamanda raporlar sayesinde önemli pek çok iş ortağına ulaşılabilir. Yıllık raporların bir diğer yararı da bu iş ortakları ile konuşurken, daha kaliteli bilgi alabilmek amacıyla bu raporu önceden okumuş olmak, ilgili iş ortaklarına daha detaylı ve daha nokta atışı ve ilgili sorular yöneltilebileceği için, görüşme sonunda ilgili iş ortaklarımdan alınacak bilginin kalitesini arttıracaktır.

Kütüphaneler: Şirket içi kütüphaneler daha önce yayınlanmış almanaklar gibi yararlı kaynaklar, aranan bilgilere erişme konusunda yardımcı olabilir.

İnternet; Şirket hakkında pek çok önemli bilgi internet üzerinden edinilebilir. Özellikle günümüzde farklı online mecralar sayesinde, içerideki çalışanlardan bile edinemeyeceğimiz, söylemeye çekindikleri pek çok bilgiyi internet üzerinden edinebiliriz. Çalışmaya başlamadan önce internet sayesinde şirketin geçmişi, kültürü, misyonu, vizyonu ve değerleri, yapmış olduğu projeler, çalışma alanları, ürünleri, müşteri yorumları gibi pek çok konu hakkında bilgiye erişmek mümkündür.

İnsanlar; Bir İnsan Performans Teknolojisti, organizasyonu hakkında içerideki çalışanlardan bilgiye erişebileceği gibi dışarıdaki pek çok kişi ve organizasyondan da bilgi sağlayabilir. Farklı kurum ve kuruluşlar spor organizasyonları, dernekler, çeşitli üyeliklerinin bulunduğu kulüpler şirket hakkında bilgi toplamak için yardımcı olarak kullanılabilir. Şirket bünyesinde ise, farklı proje gruplarını gözlemlemek, insanlar ile

konusmak, onlara çeşitli sorular yönlendirmek organizasyon hakkında bilgi toplamak için yardımcı olacaktır.

Yöneticiler; Yöneticiler sorumlu oldukları alanlar hakkında bilgi toplamak için oldukça ideal kaynaklardır. Ancak yöneticiler özellikle şirket bünyesinde farklı projelerde görev almıyor ise ya da farklı konular hakkında özellikle bilgilendirilmemiş ise genellikle kendi uzmanlık alanlarında sınırlı bilgi verebilirler.

İç Uzmanlar; Saatlerce bir veriyi aramaktan ise, o konunun uzmanını bulabilir iseniz çok daha hızlı ilerleyebilir ve çok daha yararlı bilgiler edinebilirsiniz.

Müşteriler: Farklı konular hakkında destek isteyebileceğimiz müşteriler olabilir, destek isteyerek ve soru sorarak önemli bilgiler elde edilebilir.

2.9 Akademilere Genel Bir Bakış

Akademi kavramı ilk olarak ABD’de ortaya çıkarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Pek çok kurumsal akademi, daha önceden yine şirket bünyesinde var olan eğitim departmanlarının ihtiyaçlarının değişmesi ve büyümesi neticesinde, bir eğitim departmanından daha büyük bir yapıya evrilerek ortaya çıkmıştır. Kurumsal akademiler için dünyada kullanılan kavram Kurumsal Akademi(corporate university)olarak geçmektedir. Türkiye’de pek çok kurumun aslında kullanmayı arzu ettiği tanım “Kurumsal Üniversite” olmasına rağmen çeşitli sınırlamalardan dolayı “Kurumsal Akademi” olarak lanse edilmektedirler. Bu tezin içerisinde de bizde yaygın kullanım olan “kurumsal akademi” yi kullanacağız.

Mahmood ve Minhas [48], kurumsal akademi tanımını verirken, kurumsal akademiye, kurum değerlerini ve şirket hedeflerini ön planda tutarak çalışanların bütünsel olarak gelişim ihtiyaçlarına yönelik çözümler üreten merkezi bir fonksiyon olarak tanımlamıştır. Ayrıca İngilizce tanımında Kurumsal Akademi kelimesi yerine, Kurumsal Kolej ya da Kurumsal Öğrenme Merkezi de kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Sade bu tanım ile bile kurumsal akademilerin, iş tanımı, içerik ve görev olarak İnsan Performans Teknolojisi ile ne kadar çok benzerlikler taşıdığını görebiliriz.

Özellikle büyük organizasyon ve şirketlerde kurumsal akademi gibi davranan, benzer hedefler taşıyan ve yakın sorumlulukları olan farklı alt departmanlar vardır. Kurumsal

Akademi'ler özellikle Eğitim Departmanları ile sıkça karşılaştırılmaktadırlar. Özellikle kurumsal akademileri ve bu kurumların altında çalışan profesyonelleri, yaptıkları işleri, iş yapış biçimlerini, İnsan Performans Teknolojisi alanı ile karşılaştıracığımız için Kurumsal Akademileri daha iyi anlayabilmek önemlidir. Bunun içinde bir kurumsal akademiye eğitim departmanından ayıran oluşumları dikkatlice incelemek gerekecektir. Bir kurumsal akademiye detaylıca inceleyebileceğimiz alanları yine Mahmood ve Minhas [48] kurumsal akademilerin fonksiyonları, merkezi yapısı, akademilerin bileşenleri ve teknolojisi olarak belirtiyor.

Fonksiyonel olarak ele alındığında, akademiler çok uzun süreli genellikle ömür boyu ve sürekli öğrenme kavramlarının üzerine oturtulmuş şekilde şirket fonksiyonlarını destekler ve buna yönelik programlar hazırlarlar. Ayrıca teknik ve softskill yetenekleri geliştirmeye, şirket değerlerini anlatmaya ve liderlik programları hazırlamaya yönelik çalışmalar yaparlar.

Akademilerin bir önceki versiyonu olan eğitim departmanları ise(ya da öğrenme merkezleri) genellikle sistematik bir şekilde fonksiyonlarını şirket değerleri çerçevesinde desteklemeye çalışır ve eğer mümkünse bazı liderlik programları hayata geçirebilir. Klasik eğitim departmanlarının da daha ilkel bir versiyonu olarak nitelendirilebilecek olan “öğrenme programları” ise daha çok kısa vadeli olarak ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verecek şekilde fonksiyonel gelişim çözümleri sunar. Akademiler fonksiyonellikleri açısından incelendiklerinde, kurumsal akademileri temel olarak eğitim departmanlarından ayıran en önemli özelliğin kısa vadeli ihtiyaçlardan ziyade daha uzun süreli bir hedef ve vizyon geliştirmeleri ve bu doğrultuda plan yapmaları gösterilebilir.

Merkezi yapısı bakımından incelendiğinde Kurumsal Akademilerde gözümüze ilk olarak çarpan şey, genellikle üst yönetim tarafından önemli bir destek görmeleri ve organizasyon içerisindeki bütün eğitim faaliyetlerini tek merkezden yönetiyor olmalarıdır. Yine eğitim departmanları da üst yönetimden destek görmekle birlikte, kurumsal akademilerden farklılaştıkları nokta, organizasyon içerisinde farklı eğitim ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik farklı departmanlarda, merkezileşmeden uzak eğitim veren, eğitim programı oluşturan farklı alt birimlerin oluşmuş olabileceğidir.

Daha da alt bir birim olan ğretim programları ise genellikle bölüm yöneticileri tarafından desteklenip, şirketler içerisinde farklı departmanlarda farklı ğretim programları oluşturulmuştur ve merkezi bir yapıdan oldukça uzaktırlar. Bu ifadelere bakarak bir kurumsal akademinin, eğitim departmanlarından en önemli farkını, organizasyon içerisindeki bütün eğitim ve gelişim faaliyetlerini tek bir elden ve şirket strateji ve hedeflerine paralel kalarak yönetmesi olarak gösterebiliriz.

Bileşenlere baktığımızda kurumsal akademiler, müfredat geliştirmekle beraber özellikle üniversiteler ve tecrübeli servis sağlayıcılar ile işbirliği içerisinde dirler. Kurum içinde, kendi bünyesinde yer alan çalışanları eğitmek için genellikle kurumsal akademiler kendi müfredatlarını ve kendi eğitim programlarını geliştirecek kadar uzmanlaşmışlardır ve bu bilgi birikimine sahiptirler. Özellikle geliştirdikleri yeni programlar için, beraber çalıştıkları üniversitelerden destek alabilirler. Eğitim departmanları ise genellikle orta ölçekli içerik sağlayıcılarla işbirliği içerisinde olup tekrarlayan belirli programları olabilir. Öğretim Programları dışarıdan farklı partilerden hizmet almakla birlikte içerik temininde genellikle dışarıdan hazır olarak yaparlar. Öğretim Programları olarak adlandırılacak yapılar genellikle kuruma yönelik özelleştirilmiş içerik ve müfredat çalışmaktan ziyade hazır olan bazı içerikleri organizasyon içerisinde uygulamaya alır.

Teknoloji kullanımında kurumsal akademiler geniş bir yelpazeden hizmet alırlar, LMS(Learning Management System – Eğitim Yönetim Sistemi) ve CMS(Content Management System – İçerik Yönetim Sistemi)kullanımının yanında, dışarıdaki uzmanlara açık olan portalleri de vardır. Kurumsal akademiler, organizasyon içerisinde yer alan uzmanlıkların gelişimine önem verdikleri gibi organizasyon dışında kalan uzmanlıkların gelişimini ve sektörün gelişmesini hedeflerler. Bunun için, organizasyon dışında kalan uzman kişileri, üniversite öğrencilerini vb. geliştirmek ve onlara kaynak yaratmak için çeşitli hizmetler sunarlar. Eğitim departmanlarının genellikle orta seviyede bir teknoloji kullanım yelpazeleri vardır, çoğu zamanda bir LMS'leri bulunur.. Organizasyon içerisindeki çalışanların gelişimleri ön planda tutulur ve genellikle herkese açık bir portal ve içerik sunumları olmaz. Öğretim Programlarının temel seviyede teknolojik araçlara erişimi ve kullanımı vardır. Bunun yanında LMS kullanımında görülebilir.

Kurumsal akademilerin, eğitim departmanlarının ve öğrenme programlarının birbirinden farkının anlaşılması, çalışmamız için oldukça önemli olup, İnsan Performans Teknolojisiyle bağdaştıracığımız noktalarda ilgili profesyonellerin nasıl bir yapı altında çalıştığının anlaşılması önem arz etmektedir.

Kurumsal akademiler 3 temel alanda işlevsellik göstermektedirler;

- Kurumsal hedefleri gerçekleştirmek,
- Kişisel gelişimi ve çalışanları bu yönde desteklemek ve son olarak da,
- İnsan kaynakları hedeflerinin gerçekleştirilmesi.

2.10 Kurumsal Stratejiyi Sürdürmek, Kurumsal Ağı Etkinleştirmek ve Güçlendirmek,

İnovasyonu Güçlendirmek ve Kalite:

Bütün bunlara rağmen, kurumsal akademi yapılanmasının Türkiye için 2000’li yılların başında yaygınlaşmaya başlayan yeni bir oluşum olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle her alanda değişimin çok hızlı olması, sürekli olarak yeni teknolojilerin çıkması ve yeniliklerin birbirini kovalaması, belirli bir okuldan mezun olmuş kişilerin, mezun olduğundaki bilgilerinin artık yeterli olmaması ve kendisini sürekli geliştirmesinin gerekliliği kurumsal akademilerin rol ve önemini arttırmıştır. Kurumsal akademiler kendilerini, sürekli öğrenen bir organizasyon yaratmak ve bu organizasyonu sürekli olarak desteklemek üzere konumlandırmaktadırlar.

Akademiler ve eğitim birimleri ağırlıklı olarak insan kaynakları birimlerinin altında konumlandırılmış ancak bazı eğitim birimleri ve özellikle akademiler kendi başlarına direk genel müdür seviyesine de bağlı olarak karşımıza çıkabilirler. Bununla birlikte pazarlama ya da satış bölümlerinin altında çeşitli eğitim bölümleri ya da akademiler özellikle satış ya da pazarlama akademileri gibi birimler görmekte mümkündür.

Ağırlıklı olarak şirketlerdeki bütün eğitimler akademi birimleri üzerinden yürütülür. Bu birimler tıpkı birer kurumsal üniversite bilinci ile çalışır. Özellikle kendi sektörlerinde kurumsal üniversiteler, güvenilirliklerini arttırarak, sundukları eğitimlerin sertifikalarını da katılımcılara vermektedirler. Akademiler ayrıca sektörlerindeki en akredite kurum olmaya çalışmaktadırlar. Özellikle son yıllarda Türkiye’deki pek çok akademinin ulusal

anlamda kazanmış olduğu ödöller bulunmaktadır. Buda onların yapmış olduğu çalışmaların kalitesini uluslararası alanda ispatlar niteliktedir.

Türkiye'de ki şirketlerde karşımıza çıkan akademiler genellikle öncelikle insan kaynaklarına bağılı birer eğitim birimi olarak kendini konumlandırmaktadırlar. Halen varlığını insan kaynaklarına bağılı birer eğitim birimi olarak sürdüren pek çok birim bulunmaktadır.

Genellikle bu eğitim birimlerinin akademi olma yolundaki serüveni, bir sonraki adımda birer yönetici faköltesine ya da yönetici-lider yetiştiren birer yapıya dönüşmesi ile devam eder. Bugün, büyük akademi olarak adlandırabileceğiniz pek çok kurumda bile halen esas ve asıl amaç lider ve yönetici yetiştirmek olarak dikkat çekmektedir.

Oysaki öğretim tasarımı ve insan performans teknolojilerine göre akademileri ve çalışmalarını incelediğimiz bu tezde, ideal bir akademi yapısına ya da ideal bir insan performans teknolojisi çalışmasına göre bir kurumda ihtiyaç neyse, yapılacak aktivitelerin, çalışmaların onu saptamaya yönelik olması gerekir. Akademilerin öncelikli olarak lider ve yönetici yetiştiren birer yapı olmaları kesinlikle yanlış olarak değerlendirilemez. Başarılı bir analiz çalışması ile eğer o kurumun ihtiyacının yönetici ve lider kültürünü değiştirmek olduğu belirlenmişse akademilerinin liderlik programları öncelikli tutmaları beklenebilir. Ancak akademinin bir bütün olarak sadece yönetici ve lider programlarına odaklanması,, diğeri eğitimleri sadece talebe göre gerçekleştirmesi bu akademi başarılı bir akademi yapmaz ve gerçek değerinden uzaklaştırır.

Türkiye'de çok fazla örneğı olmasa da genellikle bir birimin akademi olması serüvenindeki bir sonraki durak, oluşturmuş olduğu eğitim programlarının üniversiteler ile akreditasyonun sağlanması ve üniversitelerin bunları birer ders olarak kabul etmesidir. Hatta bazı kurumlarda akademiler daha da ileri giderek şirket bünyesinden ayrılır ve kendileri özel bir üniversiteye dönüşür. Çalışmalarını da özel bir vakıf üniversitesi niteliğinde gerçekleştirmeye devam ederler. Northrop Üniversitesi havacılık alanında faaliyet gösteren ve bir şirketten akademi olarak ayrılarak vakıf üniversitesine evrilen örnek bir akademidir.

Klasik eğitim birimleri ile akademiler arasında oldukça önemli ve göze çarpan farklar bulunmaktadır. Öncelikle şirket akademileri proaktif ve merkezi bir yapı ile karşımıza

çıkarken klasik eğitim sistemleri herhangi bir yapıya bağlı kalmazlar ve merkeziyetçi bir yapıdan uzaktırlar. Aynı şekilde klasik eğitim sistemleri anlık ve genellikle tepkisel bir yaklaşım sergilerler. Buna karşılık şirket akademileri planlanmış ve belirli bir kitleye hitap eden, belirli ihtiyaçları yönelik hazırlanmış daha önceden de çok net bir şekilde belirlenmiş eğitimlerle aktivitelerini gerçekleştirirler.

Akademilerin işleyiş mantığını, özellikle de onları eğitim birimlerinden ayıran özellikleri anlamak çalışmamız ve bu tezin konusu açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu manada akademiler genellikle yıllık ve uzun vadede şirket stratejileri paralelinde eğitimler planlarken, hatta 3 - 5 ve 10 yıllık stratejiler çizerken buna karşılık daha küçük olan eğitim birimleri iş birimlerinden gelen anlık eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek üzere hareket ederler. Aynı şekilde akademiler bu uzun vadeli planları oluştururken şirket stratejilerini ve şirketin önümüzdeki yıllarda gitmek istediği yeri çok iyi anlar iş kollarının ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde okur ve eğitim planlamalarını bu doğrultuda oluştururlar.

Buna karşın eğitim programlarının yaptıkları ya da tasarladıkları eğitimler ise daha az derinlikli ve şirket stratejileri ile hizalanmamış eğitimlerdir.

Bu fark Türkiye kurumsal eğitim alanında çalışan pek çok profesyonel tarafından rahatlıkla anlaşılabilir çünkü özellikle geçtiğimiz son on on beş yıl içerisinde pek çok eğitim birimi kendine şirket stratejilerine ihtiyaçları doğrultusunda evrilerek akademiye dönüşmüştür. Bu açıdan yaşayarak bu farkı deneyimleme ve görme fırsatları olmuştur.

Akademiler ile eğitim birimleri arasında karşımıza çıkan önemli farklardan biri ise akademiler yaşam boyu öğrenmeyi hedef alırlar. Kısa süreli kazanımlardan ziyade, uzun vadeli şirket hedefleri ile paralel plan yaparlar. Aynı zamanda çalışanlarını sürekli olarak geliştirmeyi, günün değişen ve gelişen bilgisine göre çalışanını yenilemeyi hedeflerinden biri olarak koyarlar. Eğitim birimleri ise bu kadar uzun vadeli düşünmekten uzak, genellikle tek seferde ve uzun ve detaylı olmayan programlardan oluşan, sınıf ortamında tek seferde verilen eğitimlerle ilerlerler. Verilen eğitimler kısa süreli olduğu gibi uzun vadede bir misyon taşımaz. Ve ağırlıklı olarak da içeride bir bilgi birikimi oluşmadığından, dışarıdan gelen eğitmenler üzerinden bu programları yürütürler. İçeride derin bir bilgi birikimi barındırmak için bir gereksinim duyulmaz çünkü ağırlıklı olarak programların hepsi çok kısa vadeli ve tek seferlik olarak yapılır.

Buna karşın akademiler çok daha derin düşünerek birkaç yıllık oluşturdıkları planlar çerçevesinde eğitimlerini daha uzun süreli ve programlar neticesinde planlarlar. Ve bu programlarla çalışanlarının uzun vadede gelişimlerini hedeflerler.

Özellikle son yıllarda Türkiye'de pek çok eğitim birimi kendini yenileyerek, yapısal değişikliklere giderek kendini akademi olarak yeniden lanse etti. Türkiye'deki akademi ya da eğitim birimlerine baktığımız zaman, yapı fark etmeksizin yapılan eğitimlerin ağırlıklı olarak geleneksel ve sınıf içi eğitimler olduğunu söyleyebiliriz.

Akademilerin ya da eğitim departmanlarının şirket dilinden konuşabilmesi, varlıklarını kabul ettirebilmeleri, bütçelerini büyütebilmeleri ve kendi yapılarını-çalışan sayılarını büyütebilmeleri için önemli bir noktada yapılan yatırım aman geri dönüşünü gösterebilmektir. Bunun için genellikle ROI(Return on Investment) kullanılır. ROI ile eğitime yapılan yatırımın, şirket bünyesinde hangi alanlarda performans iyileştirmesi sağladığı ideal de ölçümlenebilir. Ancak bu modelin çok fazla kullanılmadığı bilinmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri konunun öneminin yeterince bilinmemesi ve Türkiye'deki bu konuda yetişmiş eleman eksikliğidir. Aynı zamanda bunun bir diğer önemli nedeni akademiler ve kurumlar tarafından çalışacak eleman seçimi yapılırken, eleman seçimlerinin ilgili yeterlilik ve donanımına sahip kişileri eğitim fakültelerinden değil de işletme, kamu yönetimi gibi diğer alanlardan almasından kaynaklanmaktadır. Bu ibare de aslında sadece insan performans teknolojilerinin ne kadar bilindiği ve uygulanabilirliği değil,, aynı zamanda eğitimin de çok iyi bilindiğini ve uygulanabildiği söylenemez. Çalışmamızın içerisinde incelediğimiz akademi ve bildiğimiz diğer akademilerde özellikle iyi birer eğitim bilgisi ve altyapısı olan BÖTE(Instructional Designer - Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği) 'den mezun çalışan sayısı daha fazla olsaydı şüphesiz ki insan performans teknolojileri ve eğitim tasarımı daha iyi biliniyor ve uygulanıyor olabilirdi.

Şemsettin Akçay şirket akademilerinin avantajlarını şu şekilde sıralıyor:

Şirket çalışanları tarafından akademilerinin sahiplenilmesi ve şirket çalışanlarına öğrenmenin sürekli olduğunu öğretmesi, bu sayede de şirketin çalışanlarının kendini sürekli olarak geliştirmesi ve bunun ne kadar önemli olduğunu görmesi akademilerin sağladığı katkılar arasında gösterilebilir. Aynı zamanda akademinin şirket bünyesinde öğrettiği bilgilerin şirket stratejileri ile paralel olduğunu düşündüğümüzde çalışanlar

tarafından da, öğretilen bilgilerin işe yaradığı ve iş süresince kullandığı ihtiyaca yönelik bilgiler olduğunu görünce gözüktüğünde anlaşıldığında akademiler çalışanlar tarafından daha fazla değer görüyor ve sahipleniyor.

Şirket akademileri aynı zamanda şirketin markalaşmasına katkı sağlar ve bu alanda da fark yaratır. Yaptığı programlar sağladığı eğitim desteği ile ve verdiği sertifikalar ile şirket markasına güçlü bir destek oluşturur. Bazı zamanlarda akademiler, üniversitelerle işbirliği yaparak, hem hedef kitlesine hem çalışanlarına hem de paydaşlarına daha fazla dokunur ve sosyal sorumluluk projelerinde aktif görev alarak marka kimliğine pozitif katkı yapar.

Günümüzde, şirketlerin ve organizasyonların en büyük problemlerinden biri yetişmiş insan kaynağı bulmaktır. Üniversitelerden mezun olan pek çok kişi bugün kurumsal şirketlerden ziyade farklı alanları seçmeye yönelmiş bulunmaktadır. Öğrencilerin bir iş yerini tercih edeceği zaman ise pek çok araştırmaya göre, iş yeri seçimi sırasında önem verdikleri ilk şey öğrenme ve gelişim fırsatlarının ne kadar iyi ve çeşitli olduğudur. Akademi ise direk bu maddeye katkı sağlayan ve yeni iş gücü için şirketi direkt olarak seçilebilecek bir potansiyele sahip bir yer olarak göstermektedir.

Akademilerinin bir diğer önemli katkısı ise, şirket yöneticilerinin sürece dâhil edildiği zaman kurumun bilgi hafızasını ve bu yöneticilerin tecrübelerini akademi vasıtası ile şirkete yaymada ve yeni jenerasyona aktarmada oynadığı etkin roldür. Aynı zamanda şirket yöneticilerinin akademi süreçlerinde rol aldığı durumlarda, akademinin şirket stratejileri ile aynı hızda hareket etmesi daha koladır. Bu durum akademileri şirket stratejilerinde daha etkin rol oynama şansı verdiği gibi, üst düzey yöneticilere de şirket kültürünü alt tabana yayma fırsatı tanır.

Şemsettin Akçayın belirttiği bir diğer önemli fayda ise akademi yapılanmasının ve uygulamasının olduğu şirketlerde genellikle işten çıkış oranının, akademi sürecinin olmadığı şirketlere göre daha az olmasıdır. Bu durum akademilerinin çalışanlar için sağladığı gelişim ve öğrenme fırsatları ile açıklanabilir. Kendini sürekli olarak geliştirebilen bir çalışan hem birey olarak mutlu olacak hem de işyerinde işine ve kendisine katkı sağlayacak yeni bir şeyler öğrendiği için daha başarılı olacaktır. Bu da çalışan memnuniyetine pozitif katkı yapan bir durumdur.

İnsan performansı teknolojisinde daha önce de değindiğimiz gibi bir performans açığının oluşmuş olması ve bu performans açığını iyileştirecek olmamız, performansı iyileştirecek çözümler getirmemiz esastır. İnsan performans teknolojilerinde süreç buna göre başlar ve çalışmanın sonunda performans olarak kurumu ya da organizasyonu getirmemiz gereken ya da hedeflenen beklenen belirtilir. Ancak akademi ya da eğitim birimlerini, insan performans teknolojileri ile karşılaştırdığımız bu çalışmada, akademiler tarafında önemli bir eksiklik olarak pek çok akademi halen kendi başarı kriterini ne kadar eğitim verdiği ile ya da kaç saat eğitim gerçekleştirdiği gibi kriterlere ölçmeye devam etmektedir. Daha iyi bir ölçüm alternatifi olarak ise, yapılan ve gerçekleştirilen eğitim programlarının hangi amaç ile gerçekleştirildiği, bu eğitim programları tasarlanmadan önce hedeflenen eğitimin dokunduğu işlerin hangi aşamada olduğunu, bu eğitim programları gerçekleştirdikten sonra iş performansının nereye geldiği ve işe ne kadar etki ettiğinin ölçülmesi durumunda, akademilerin uyguladığı süreç hem öğretim tasarımına hem de insan performans teknolojisine daha yakın ve daha uygun olacaktır.

Dünyada kendi akademisini kuran şirketlere bazı örnekler: Charles Schwab Üniversitesi, Disney Üniversitesi, General Electric's Crotonville, McDonald's Hamburger Üniversitesi, Motorola Üniversitesi, Oracle Üniversitesi ve University of Toyota.

Genel olarak akademilere baktığımız bu bölümde, bol kalemlerin neden iyi olduğunu ve neden başarılı sayıldığını sıralayacak olursak aşağıdaki maddelere göz atabiliriz. Bu akademilerin ortak özellikleri şirketin stratejik kararlarıyla ve hedefleriyle iyi bir uyum sağladıkları, teknolojiyi iyi kullandıkları ve iyi dijitalleşebildikleri, eğitim sonuçlarını da çok iyi bir şekilde ölçebildikleri görülmektedir.

Aşağıdaki veriler Türkiye'de kurulmuş başarılı olarak adlandırılabilir akademiklere göz atabiliriz.

Yapı kredi akademi, deniz akademi, rahat akademi, Turkcell akademi, TürkTelekom Akademi, Teknosa Akademi, LC Waikiki Akademi, Efes Akademi, Borusan Holding Akademi, Enerjisa Akademi, Continental Akademi, İnci Holding Akademi, Aras Kargo Akademi.

Şu anda var olan ve yeni kurulan akademilerinin özellikle önceliklendirdiği eğitimler liderlik, pazarlama ve satış eğitimleri olarak öne çıkıyor. Belirli bir akademi kurarak, ilgili bir departmanın ihtiyacına yönelik sürekli ve plansız bir eğitim oluşturmak ebetteki insan performans teknolojileri mantığında çok uygun değildir. İnsan performans teknolojileri’ de bir kurumda ya da daha alt bir departmanda belirli bir performans açığının görülmesi iyileştirilecek bir performans alanının olması, eğitim olsun ya da olmasın bir çözüm(müdahale) üretilmesi için gerekli olan ana etkidir. İnsan performans teknolojileri bir talep üzerine ortaya çıkar ve uygulanır. Akademilerin bazıları ise, ya da belirli akademilerin uyguladığı bazı programlar insan performans teknolojileri mantıcına çok daha uygun çalışır. İhtiyacı dinler, hatta belirli bir alan üzerinde uzmanlaşmış akademiler, ilgili organizasyonu departmanı sürekli olarak inceledikleri için ihtiyaç onlara gelmeden uzmanlıkları sayesinde önceden müdahale edebilirler. Eğer bu alt birimdeki çalışanlar(akademi çalışanları) sürekli olarak sorumlu oldukları departmanlarının ihtiyaçlarını dinliyor ve onlara yönelik çözümler daha doğrusu eğitimsel çözümler oluşturuyorlar iste bu uygulanan yöntem insan performans teknolojileri ile(özellikle sadece eğitimsel çözümler üretmesi nedeniyle erken dönem insan performans teknolojileri modelleriyle) benzerlikler taşımaktadır.

Levent Yazarın daha önceden aktardığına göre Türkiye' de gerçek anlamda 10 tane kurumsal akademi bulunmaktadır. Yine Levent Yazar'ın aktardığına göre “Teknosa Akademi, Tofaş Akademi, Vodafone Red Akademi, Yapı Kredi Bankacılık Akademisi ve Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi gerçek anlamda akademi olarak konumlandırabileceğimiz akademilerden bazılarıdır.

2.11 Oryantasyon Sürecinin Kurgulanması ve Oryantasyon İhtiyacının Doğması

Büyük ve kurumsal olarak konumlandırılacak organizasyonlarda önemli sayıda bir çalışan kitlesi vardır. Çalışan sayısının artmasıyla beraber aynı oranda işten çıkan ve işe giren(yeni işe başlayanların) sayısı da artar. Bu da İnsan Kaynakları bölümleri için üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir konudur. Çalışan sayısı ortalama 1000 olan kurumsal bir şirketin işten çıkış – işe giriş oranı aylık olarak ortalama 10-20 kişi arasında değişir. Çalışan sayısı 2000'lere yaklaştığında ise işten çıkış – işe giriş oranı ikiye katlanarak aylık olarak 20 ile 40 kişi arasında bir değere ulaşır. Şirketin faaliyet gösterdiği alana, şirketin kültürüne ve son zamanlarda şirketin izlemiş olduğu

politikalara göre bu oran tabi ki pek çok organizasyon için farklılık gösterecektir, ancak genel ortalama olarak bu değerleri kabul edebiliriz.

Pek çok nedenden dolayı insanlar çalıştığı işten çıkmak isteyebilir, bunun nedenleri yine kurumun büyüklüğü arttıkça daha da çeşitlenir. İnsan Kaynakları departmanı için işten çıkış (turnover) oranının makul bir seviyede tutulması, işe girişlerin ve işten çıkışların önemsenmesi gerekir. Bu çalışmada oryantasyon projesini inceleyeceğimiz için işe girişleri inceleyecek ve oryantasyon projesinin nasıl bu ihtiyaca cevap olarak doğduğunu irdeleyeceğiz.

Çalışan bir kişinin şirkete maliyetini hesaplamak için pek çok yöntem vardır, ancak asıl maliyetli olan çalışması gereken bir kişinin çalışmaması, bir pozisyonun boşta kalması durumudur. Bu aynı zamanda uzun vadeli düşünüldüğünde bir çalışanın performansında yapılacak bir iyileştirmenin şirket karlılığına ve üretkenliğine ne derecede etki ettiğini düşünürsek, bir pozisyonun boş kalmasının bir gün için bile öneminin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle yapılacak işe alımlar çok dikkatli ve sistematik bir şekilde yapılır ve takip edilir. Belirli bir pozisyonda yapılacak bir alım var ise bunun haftalar öncesinden yapılması istenir. Yeni bir çalışanın işe alımındaki bütün adımlar önem arz etmekteyken, aslında çalışanın şirketle gerçek manda ilk karşılaşması olan ve şirketi tanımaya başladığı oryantasyon haftası, çalışanın gelecek günlerindeki performansı açısından çok fazla önem kazanır.

Allianz Türkiye’de ise işe yeni başlayanların sayısı aylık 25 ile 35 arasında değişiyordu. Çalışanların işe alımından sonra çok hızlı bir şekilde işe alışmaları ve iş yapabilir olmaları beklenmekteydi. Yeni işe başlayanlara yönelik kapsamlı bir programdan ziyade daha çok birkaç saatlik bir toplantıyı andıran bir program uygulanıyordu. Program çok kapsayıcı olmadığından dolayı, sektör dışından gelenler sigortacılık sektörüne adım attıklarında onlara sektörü anlatacak ve bu geçişi sağlıklı bir şekilde yapmalarına yardımcı olacak bir destek alamıyorlardı. En büyük problemlerden biri ise pek çok kişinin oryantasyon programına katılmıyor olmasıydı. Bu durum çalışanların adaptasyonunu daha da uzatmakla beraber, çalışma performanslarının düşüğe seyretnesine ve sektörle beraber Allianz’ a bir yabancı olarak kalmalarına yol açıyordu.

İşe yeni başlamış olan çalışanlar için oryantasyon, çalışanın yeni organizasyonuna alışabilmesi, şirket değerlerini daha iyi tanınması, şirket strateji ve hedeflerini anlaması,

şirketin faaliyet gösterdiği ana alanları anlayabilmesi, bütün bunları yaparken eğlenceli bir şekilde birkaç gün içinde kendisi gibi işe yeni başlamış kişilerle vakit geçirerek, aktivitelere yaparak şirkete alışma süresini en aza indirmeyi, buzları kırmayı, çalışmaya başlarken daha yüksek bir performans sergilemeyi olanaklı hale getirecek donanımları kazandırmayı amaçlar.

Yapılan insan performans teknolojisi çalışmalarında müdahale seçimi önemli bir rol oynar. Dikkatli ve özenli bir planlama yapılamadan yapılacak olan müdahale seçimi, önemli aksaklıklara yol açabilir. Spitzer müdahale seçiminin daha başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için 11 madde önermiştir.

Seçilecek müdahaleler;

1. Kapsayıcı bir şekilde problem anlayışı üzerinde kurulmalı
2. Dikkatli bir şekilde hedeflendirilmeli
3. Sponsor desteği alınmalı ve destek görmeli
4. Bir takım yaklaşımı ile çalışmalı
5. Fiyattan kazandırmalı
6. Organizasyonel önceliklerle direkt olarak paralel olmalı
7. Diğer seçenekler karşısında iyice araştırılmış olmalı
8. Güçlü olmalı
9. Sürdürülebilir olmalı
10. Düşünceden ziyade hayata geçirmeye yönelik olmalı
11. Tasarım, geliştirme ve entegrasyon için tekrarlayıcı bir yaklaşım içermeli

İnsan performans teknolojisinde müdahaleler, yukarıda müdahalelerin nasıl yapılacağını belirten maddeler ışığında hayata geçirilir. İncelenen bu çalışma da bu maddelerin önemli bir kısmının süreç boyunca hayata dikkate alınmadığı, süreçte ortaya çıkan müdahalenin çok önceden belirlendiği ve sistematik bir şekilde ilerlenmediği görülebilir.

Genel olarak sektörde bilinen ve paylaşılan verilere göre, iyi bir oryantasyon programı çalışanın işe motive ve daha hazır olarak başlamasına yardımcı olur. Allianz' da ise uzun

süredir bir oryantasyon programının eksikliği hissediliyordu. Yeni işe başlayan çalışanlar, işe başladıktan birkaç ay sonra bile, girişte öğrenmesi gereken bilgileri sorabiliyorlardı.

Ayrıca diğer kurumlar incelendiğinde pek çok kurum hali hazırda oturmuş bir oryantasyon programı uyguluyordu.

İşe Adaptasyon programı olarak adlandırılan bu programın Allianz için neden önemli ve gerekli olduğu proje detaylarında genel bilgiler dayanak gösterilerek şu şekilde açıklanıyordu;

- Etkili bir işe adaptasyon programına katılmış kişilerin, 3 yıl şirkette kalma oranları diğerlerine göre %58 daha fazladır.
- Yeni işe başlayanların %46'sı ilk 8 ayda başarısız oluyor.
- Bir çalışanın ilk yılında işten ayrılmasının maliyeti, maaşının ortalama 3 katıdır.
- Yeni çalışanlar için verimliliğin başlama süresi ortalama 6.2 aydır.
- Fortune 500 yöneticilerinin, her yıl %25 i iş değiştiriyor.
- İşten ayrılmalarına %22'si ilk 45 gün içinde gerçekleşiyor.

Eğitim departmanı ve insan kaynakları iş ortakları yeni işe başlayan çalışanların daha iyi adapte olabilmesi için yukarıda sayılan ve bu programın da ana ihtiyaç göstergelerinden olan maddelerin ışığında, yeni bir program inşa etmek amacıyla konuyu ele aldılar. Hali hazırda kullanılmakta olan kısa ve toplantıya benzeyen oryantasyon programının detayları incelendi. Var olan eski ve ilkel program üzerinde değiştirilmesi gereken alanlara odaklanıldı ve yeni yapının da bu eski program üzerinde yararlı alanları kullanarak, eski programın üzerine inşa edilmesi görüşüldü. Baştan sona, oryantasyon programının son adımına gelene kadar yaklaşık olarak aradan on iki ay geçti. Ve bu süreçte 40'ın üzerinde toplantı yapıldı. Pek çok proje grubu yapıldı, yapılanların bazıları dağıtılarak yeniden proje grupları kurgulandı.

Dışarıdan konu alanında uzman kişilerin danışman desteği alındı. Bu sürecin bir kısmında da danışman da destek oldu ve toplantılardan 10 tanesinde konu alanında ki bu uzman danışman da görev aldı. Bütün çıktıların sonunda ise modül modül ilerleme kararı alındı. Yapılan programın temel amacının, yeni işe başlayanları en hızlı şekilde

motive etmek ve işe hazır hale getirmek olduğu göz önünde bulundurularak modüllerin tasarımına geçildi.

Bu çalışmalar başladığında öncelikli olarak 6 ana alan incelendi;

1. Çalışanların katılacağı eğitim programı ve detayları neler olacak? Yöneticiler için farklı bir rol haritası olacak mı?
2. Çalışanlarını yeni şirketi ve kültürü tanıdığı bu süre içerisinde ihtiyaç duyacakları konuların bir kısmını online eğitimlerle verebilir miyiz?

Çalışanlar için şirketi ve kültürü anlatan bir e-öğrenme(e-learning), yöneticiler için onlara süreci anlatan farklı bir e-öğrenme, rol model olarak görev yapacak kişiler için ise ayrı bir e-öğrenme tasarımının yapılması kararlaştırıldı.

3. Çalışanların her zaman yanında olacak ve ihtiyaç duyduklarında kullanabilecekleri bütün süreçlerin anlatıldığı bir “Hoş Geldin” kitapçığı.
4. Sürecin organizasyon içerisinde tutundurulması ve doğru bir şekilde anlaşılması için süreci anlatan iletişim çalışmaları; kısa tanıtıcı bir video ve duyurula
5. Çalışan deneyiminin en üst seviyede olması için iş görüşmesi davetinden, çıkış mailine kadar bütün maillerin standart bir formatta tasarlanması ve oluşturulması
6. Çalışanlara en iyi deneyimi yaşatacak ve onlara yeni işe başladıklarında verilecek bütün gereçleri içeren bir “Hoş geldin Çantası”

Oryantasyon çalışmasını aşağıdaki insan performans teknolojileri modeline göre inceleyelim;

Bu çalışmayı bir insan performans teknolojisi modeline göre inceleyecek olsaydık ilk başlayacağımız yerin neresi olduğunu belirlemek olacaktı.

2.12 İhtiyacın-Fırsatın Performans Analizi

2.12.1 Organizasyonel Analiz

Eğer bu projeye bir insan performans teknolojisi projesi olarak başlamış olsaydık ve bu gözlükle oryantasyon problemimizi incelemiş olsaydık ilk önce organizasyonel analizin yapılması beklenirdi. Organizasyonel analiz kısmında şirketin vizyonu misyonu ve

değerleri incelenir dönemsel ya da daha uzun vadede hangi hedefleri ve stratejileri olduğuna bakılır ve anlık olarak ilgilenmemiz gereken önemli problemlerin durumların neler olduğu değerlendirmesi beklenirdi.

Bu kısımda proje hâlihazırda içerde çalışan kişiler tarafından bu proje gerçekleştirildiği için, şirketin vizyonu, değerleri, hedefleri ve stratejileri net bir şekilde bilinerek ve bunlara göre bu proje gerçekleştirilmiştir. Tabii ki dışardan bir danışmanın çalışması durumunda şirket vizyon misyon ve hedeflerini net bir şekilde bilmesi konuya hâkim olması beklenemez. Bu durumda bu projenin aslında şirket içi çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiş olması ve bu çalışanların şirket kültürüne hâkim olması buna bir avantaj olarak değerlendirebiliriz. Tecrübeyle sabit olan pek çok çalışmada da gördüğümüz üzere dışarıdan gelen danışmanlar genellikle Organizasyonel analizi yapmadıkları görülebilir. Bu adımda şirket içerisindeki bu projeyi gerçekleştiren çalışanların ve genellikle de diğer projelerdeki çalışanların şirket hedeflerini performansını vizyonlu misyonunu kısacası şirket kültüründen net bir şekilde hâkim oldukları söylenebilir. Dolayısıyla oryantasyon projesinde yapılan çalışmaların bu adımı insan performans teknolojisi modeline benzerlik göstermektedir.

2.12.2 Çevresel Analiz

Önceki maddede incelediğimiz organizasyonel analizin iyi yapılmış olmasına karşılık çevresel analiz biraz eksik kalmıştır. Ancak yine de karşılaştırdığımız bu modele göre çevresel analizin kısmi olarak yapılmış olduğunu söyleyebiliriz. Madde madde inceleyecek olursak;

2.12.3 Dünyada Neler Olup Bitiyor?

Bu çalışmaya başlamadan önce diğer rakip şirketler bu alanda neler yapıyor dünyada yapılan başarılı ve güzel örnekler nelerdir? Bütün bunların incelenerek ön bir bilgi oluşturulması ve bunun ışığında tasarımın daha başarılı bir şekilde yapılması beklenir. Burada tasarımın başarılı olmasındaki ölçüt, hedeflenen performansın yakalanması, bu proje için ise başta belirlenen hedeflerin gerçekleşmesidir.

Aynı zamanda kültürün ne olduğu, toplumun(dolayısıyla bu programda çalışanların ve özellikle işe yeni başlayan çalışanların) bu konuda ne beklediği, dolayısıyla diğer şirketlerin bu alanda neler yaptığı bu başlık altında incelenmeli ve analizi eklenmelidir.

Bu çalışma için çevresel analizin kısmi olarak yapıldığını belirtmiştik. Çünkü proje başlamadan farklı şirketlerin on-boarding alanında neler yaptığı araştırılıp masaya yatırılmıştır. Ancak yine de bu çalışma şu şekilde daha anlamlı ve bu adım için daha doyurucu olabilirdi; dünyadaki diğer oryantasyon örnekleri incelenebilir ve katkı alınan örnekler zenginleştirilebilirdi.

Aynı zamanda yeni işe alınacak, özellikle genç neslin özelliklerini, beklentilerini yansıtacak araştırmalardan da faydalanılabilirdi.

2.12.4 İşyeri (Organizasyon, Araçlar, Kaynaklar)

İnsan performans teknolojisindeki bu modele göre bir çalışmaya başlamadan önce, çalışmanın nasıl organize edileceği, hangi kaynakların ve araçların kullanılacağı normal şartlar altında proje öncesinden analiz edilmelidir. Var olan kaynakların bilincinde olunması ve uzun süredir bu kaynakların kullanılıyor olması proje ekini için bir avantaj oluşturmuştur.

2.12.5 İş (İş Akışı, Prosedürler, Sorumluluklar, Ergonomi)

Yine bu adımda da, Oryantasyon projesi akademi tarafından hayata geçirildiği için iş ile ilgili süreçler, prosedürler ve dikkat edilmesi gereken noktaların farkındalığı ilgili proje ekibinde vardır. İş akışının ve şirket prosedürlerinin biliniyor olmasından dolayı, normalde bu projede yer alan ya da idealde yer alması planlanan ancak bu kısıtlamalardan dolayı iptal edilen pek çok farklı adım vardır. Örneğin, dış dünyadaki yeni gereksinimler ve trendler ışığında yeni başlayan çalışanlara, almaları gereken bütün eğitimler, okumaları gereken dokümanlar ve göz atmanız gereken diğer belgeler uzun vadede baskı maliyetinden kurtulmak ve daha iyi bir çalışan deneyimi yaşatmak amacıyla projenin başında, çalışanlara iPad dağıtılması planlanmıştır. Ancak içerdeki prosedürlerden sıkıldığından dolayı bunun gerçekleşmeyeceği göz önünde bulundurularak, projeden bu adım çıkartılmıştır.

2.12.6 Çalışan (Bilgi, Yetenek, Kapasite, Motivasyon, Beklenti)

Çalışanın bu çalışma için kapasitesinin motivasyonlarının olduğu normal şartlar altında araştırılır ve çalışma için ön koşul olarak değerlendirilir. Ancak bu çalışmada hedef kitle zaten şirkete yeni alınacak çalışanlar olduğundan dolayı, bu programın uygulanacağı çalışanlar genellikle içerideki kurum kültürüne yakın ve birbirine benzer standartta olan kişilerden oluşmaktadır.

Bu çalışma bir dış danışman tarafından hayata geçirilmiş olsaydı, çalışanlar hakkında daha detaylı ve kapsamlı analizler yapılması gerekecekti. Ancak bu projenin uygulayıcıları olarak eğitim departmanı, içerdeki çalışanların genel olarak bilgi yetenek ve kapasitesine hâkim olduğu gibi yeni işe alınan kişilerinde genel olarak durumuna hâkimdir.

İnsan Performans teknolojisi adımlarını karşılaştırdığımız bu gerçek çalışmada, proje uygulayıcılarının kurum içinden olması durumunda, pek çok analiz açısından şanslı oldukları ve hâlihazırda bilgili oldukları gözlemlenmiştir. Aynı projeyi dışarıdan bir profesyonelin ya da danışmanın yapması durumunda bu analizleri daha dikkatli yapması gerekecektir.

Kurum içerisindeki proje gerçekleştircilerinin, bu adımlar hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen, proje sırasında bu adımlar ve bu bilgiler detaylı olarak incelenmemiş ve çoğu zaman varsayımsal olarak ilerlenmiştir.

2.12.7 İdeal Performans

İdeal performans düzeyinin tanımlanması, İnsan Performans Teknolojisi için en önemli adımlardan biridir. İstenilen performansın ne olduğunu tanımlayabilmek, bize ulaşmamız gereken hedefi gösterecektir. İdeal performans düzeyi tanımlanmadan, insan performans teknolojisi olgusundan söz etmek çok da mümkün değildir. İnsan performans teknolojisi, idealde var olması beklenen performans ile şu anda gösterilen performans arasındaki farkı bulmak ve iyileştirmek üzerine çalışır. Dolayısıyla ideal bir performans tanımlanmadan insan performans teknolojisinden söz edemeyiz.

İncelediğimiz bu projede, oryantasyon programının sonunda çalışanların göstermesi gereken performans daha çok soft maddeler ile tanımlanmış ancak bunlar sayısal değerlere bağlanmamıştır. İnsan performans teknolojisinin diğer adamlarında da

olduğu gibi bu adımda da en büyük eksiklik ideal performansın net bir şekilde tanımlanmamış olması ve sayısal değerlere bağlanmamış olmasıdır.

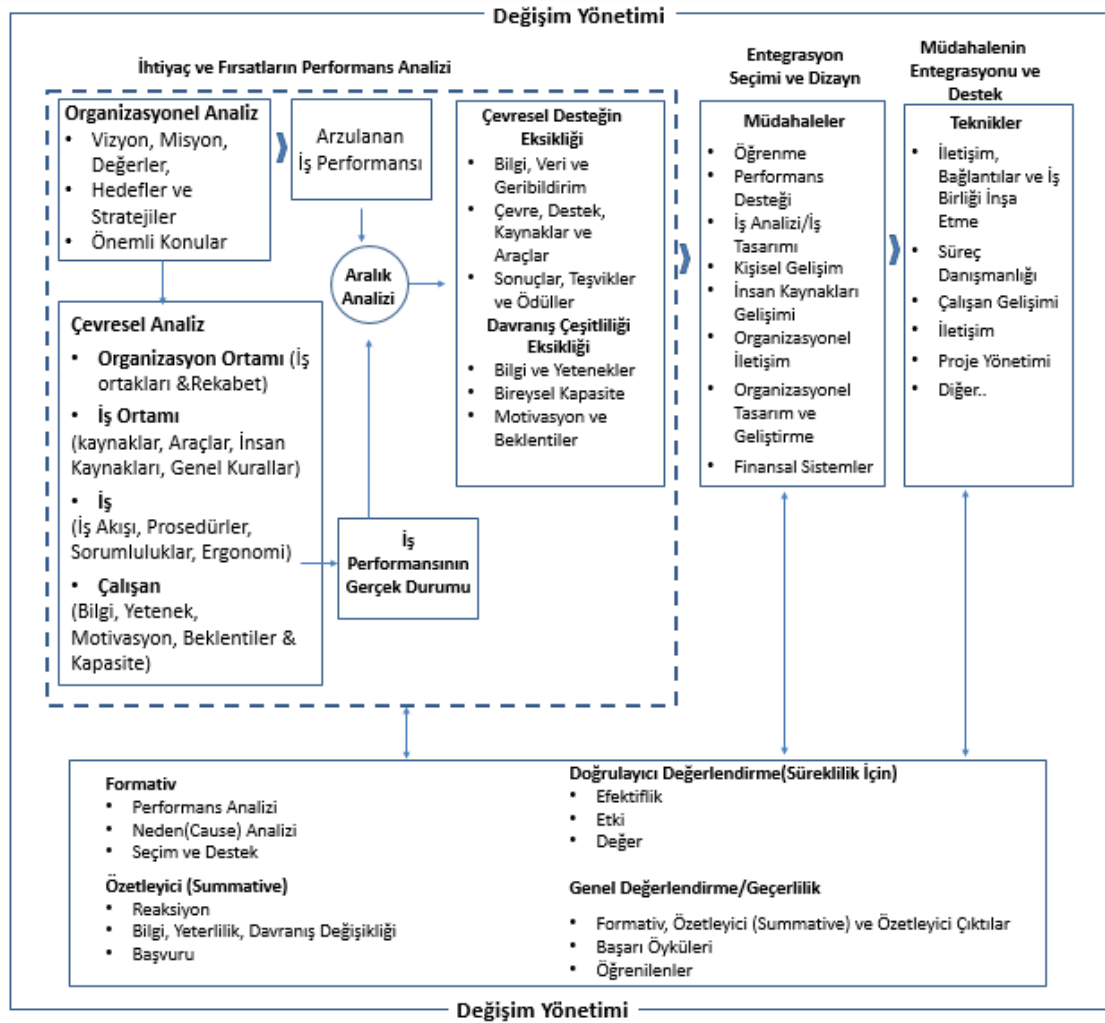
Oryantasyon projesinin sonundaki performans maddeleri şu şekilde tanımlanmıştır;

Ana Hedef;

- Yeni işe başlayan çalışanların şirket kültürüne daha hızlı uyum sağlaması,
- iş yapabilecek performansa daha çabuk ulaşılması,
- turnover oranının düşürülmesi.
- Çalışan memnuniyetinin arttırılması.

Alt Hedefler;

- Yeni işe başlayan çalışanın şirketi ve kültürü tanınması.
(Bir ön analiz çalışması yapılarak şu anda ne kadar tanıdığı, ve sayısal bir değer olarak ne kadar tanınmasının istendiği belirtilebilir)
(20 soruluk, anket şeklinde bir ön test uygulanabilir, bunun ortalaması sonucunda şu anki ortalama değerler belirlenebilir ve bu değerler çalışmanın şu anki performans değeri olarak alınabilirdi)
Bunun üzerine bizim bu çalışma sonucunda ulaşmak istediğimiz ideal performans düzeyi bu madde içinde belirlenir, ve en proje sonunda evulation kısmında yeniden 20 soruluk test yapılabilir.
- On-boarding sürecinin tanıtılması, kurumun süreç hakkında bilgilendirilmesi.
- Bilgilendirmeye paralel olarak yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon eğitimine katılım oranlarının yükseltilmesi, mümkünse %100 olması.
- Yöneticilerin süreçten haberdar olması ve rol model atamalarını eksiksiz yapmaları.
- Yöneticiler tarafından atanmış Rol model'lerin süreçten haberdar olmaları ve Rol model görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmeleri
- Yeni işe başlayan çalışanların atanan online eğitimleri tamamlamaları olarak gösterilebilir.



Şekil 2.10 Performans Gelişimi / İnsan Performans Teknolojisi Modeli [46]

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada hangi desenin kullanıldığı, örneklem ve veri toplama araçlarının yanında, verilerin nasıl toplandığı ve analizinin nasıl yapıldığına yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada kurumsal akademi statüsünde yer alan, belirli bir müfredatı, misyonu, vizyonu olan ve kurumsal akademi tanımına uyan Allianz Türkiye Akademi örnek olarak alınmıştır.

İncelenen kurumsal akademi örneğinde, Allianz Türkiye Akademi'nin belirlemiş olduğu ve basılı halde olan prosedürleri, misyon ve vizyon tanımları ile problemlere nasıl çözümler getirdiği, karşılaşılan sorunlar karşısında nasıl ilerlendiği örnekleriyle birlikte incelenmiş, bu kapsamda örnek bir çalışma seçilmiş ve İnsan Performans teknolojisi standartlarına olan benzerliği incelenmiştir.

Doğru ve yanlış karşılaştırılmasına girilmeden burada önemli olan, kurumsal akademilerde kullanılan tekniklerin benzerliğinin masaya yatırılması benzer ve farklı yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu durum çalışmasında, Allianz Türkiye Akademi'nin hayata geçirmiş olduğu örnekler detaylıca ve etraflıca incelenmiş olup, çalışmaların bütün evresi dinlenmiştir.

Bu çalışmadaki en önemli sorular arasında neden ve nasıl vardır. Akademi'nin karşılaştığı performans açıkları ve bunlar karşısında nasıl ilerlediği çalışma için oldukça

önem taşımaktadır. Çalışmadan elde edilen veriler, insan performans teknolojisi tasarım modelleri ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklar incelenmiştir.

Öncelikle bazı soru kalıpları belirlenmiş olup, daha sonra her olayın ve örneğin özel ve birbirinden çok farklı olması nedeniyle soru kalıpları ile ilerlenmemiştir. Var olan örnekler detaylı olarak dinlenip, aşamaları incelendikten sonra farklılıkların karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunun oluşturulmasındaki ölçüt, Türkiye’de yer alan ve kendini kurumsal akademi olarak konumlandırmış yapıların seçilmiş olmasıdır. Buradaki önemli ölçütlerden birisi kurumsal akademi olarak tanımlanmış olan yapıların eğitim departmanlarından evrilmiş ve gelişmiş olmasıdır. Seçilen örnekler de bu kapsamda kurumsal akademiler kapsamında gerçekleşmiş olan olaylardır. Bu seçimin yapılmasındaki önemli nedenlerden biri, belirli bir olgunluğa ulaşmış yapıların ve akademi mantalitesi ile hareket eden kurumların ortaya koyduğu gelişim programı tasarımlarını incelemek ve bu kapsamda bir karşılaştırma yapmaktır.

Kurumsal Akademi olarak Allianz Türkiye Akademi’nin seçilmiş olmasının nedenleri arasında kolay ulaşılabilir durum örneklemesinin baz alınmış olmasıdır. Bu kapsamda kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde (convenience sampling) en önemli olgu çalışmaya hız ve pratiklik kazandırmaktır, bu yöntemle çalışma için yakın olan ve kolay erişilebilen bir durum seçilmiştir. Allianz Türkiye Akademi’nin seçiminde ön plana çıkan bir diğer detay ise Akademinin nispeten yeni kurulmuş olması ve bu kapsamda kuruluş misyon ve vizyonunda belirttiği ilkeleri daha heyecanla ve yenilikle uygulayacak olmasıdır.

Aynı zamanda nispeten yeni kurulmuş bir akademi olarak aynı zamanda karşılaşılan örneklerin, bir eğitim çözümü ya da tasarımı geliştirecek olan olanların(performans açıklarının) daha fazla olmasıdır. Bu da örneklem olarak daha geniş bir yelpaze ve incelenmek için daha net olaylar sunmaktadır.

Araştırma katılımcıları ise incelenen örnek üzerinden seçilmiştir. Çalışmada 3 farklı grup vardır. Ve projeye katılımlarında gönüllük esas alınmıştır. Bütün katılımcılar İstanbul

ilinde bulunmaktadır. Çalışmaya birey olarak katılan kişilerin gerçek bilgileri kullanılmamıştır.

Çizelge 1,0 ı incelediğimizde ise bütün proje grupları arasında sadece 2 erkek katılımcının olduğunu görebiliriz. Her iki çizelge için, Türkiye genelindeki İnsan Kaynakları ve Kurumsal Akademi çalışanlarını düşündüğümüzde bu ortalamanın ve dağılımın diğer şirket ve kurumlara da uyduğunu ve dolayısıyla Türkiye ortalamasını yansıttığını söyleyebiliriz.

Çizelge 3.1 Lisans Mezuniyet Durumu

Katılımcı	Mezuniyet
K1	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği
K2	İşletme
K3	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği
K4	İşletme

Katılımcı mezuniyet tablosu incelendiğinde, İnsan performans teknolojisini uygulayabilecek ve öğrenimi sırasında buna en yakın eğitimi ve formasyon bilgisini alan bölüm olan Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliğinden mezun olan kişilerin sayısı 2 olarak gözükmemektedir.

Çizelge 3.2 Çalışma Deneyimi(Yalnızca Kurumsal Akademi Deneyim Yılı)

	Katılımcı	Deneyim Yılı	Kurumsal Akademi Deneyim Yılı
Proje Grubu	K1	5	5
	K2	7	5
	K3	12	12
	K4	10	1

Proje gruplarında ki katılımcıların çalışma deneyimleri incelenirken, toplam çalışma sürelerinin yanında önemli bir parametre olabilecek kurumsal akademilerdeki çalışma deneyimleri ve toplam süreleri de göz önünde bulundurulmuş ve veri desenine eklenmiştir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Nitel bir çalışmaya uygun olarak, proje gruplarında yer alan çalışanlarla birebir ve proje üzerinden detaylı görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler projeler üzerinde yürütülmüştür. Görüşmelerden önce hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

İlk Aşama:

İlgili projeleri gerçekleştiren akademi ekipleri ile birebir görüşülmüş, sorular sorularak görüşleri alınmıştır. Görüşme öncesinde ve sırasında ilgili kişiler İnsan Performans Teknolojisi ve metotları hakkında bilgilendirilmiştir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yapılan çalışma ve veri toplama yöntemi, katılımcıların yaptıkları projelere yönelik paylaşımları içerdiği için, tam yapılandırılmış görüşme formu yerine, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme soruları hem tez hocası ile kontrol edilmiş hem de ilgili eğitim departmanlarında çalışmış kişilere danışılarak, soruların yeterli bilgi sağlayıp sağlamayacağı kontrol edilerek geçerlilik ve güvenilirlik

sağlanmıştır. Görüşme formunda en çok dikkat edilen şey, kişilerin paylaşımları sırasında daha detaylı bilgi vermeye teşvik edilmesi ve insan performans teknolojisine göre bu olayın nasıl çözümlenebileceğinin düşünülerek ilerlemesidir. Sorular eğitim departmanında çalışan 2 farklı kişiye sorularak, yeterince anlaşılır ve açık oldukları kontrol edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, önceden sorulması planlanmış sorular içerir. Bu planlanmış soruların yanında görüşme süresince, görüşmenin seyrine göre daha fazla bilgi toplamak amacıyla yan ve alt sorular da sorulabilir. Yan ve alt sorularla görüşme detaylandırılarak, kişinin yanıtlarını daha da açması hedeflenir. Görüşme sırasında bazı sorular daha önceden yanıtlandıysa bu sorular görüşme boyunca bir daha sorulmayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde belirli bir düzeyde standartlık ve aynı zamanda bunun yanında esneklik de mevcuttur. Bu nedenle özellikle eğitim bilimi araştırmalarında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sıklıkla kullanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu nitel araştırma içerisinde değerlendirilebilir [50].

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır [51].

3.4 Verilerin Toplanması

Verilerin toplanacağı kişiler daha önceden belirtilen ve akademi standartlarına uygun olan kurumlardan seçilmiştir. Burada özellikle dikkat edilen süreç kişilerle tek tek ve grup halinde görüşülmüş, süreç ve tez hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Görüşmeler veri paylaşımına açık aynı zamanda da gizliliğin ihmal edilmediği yerlerde yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 25-40 dakika aralığında yapılmıştır. Görüşme sırasında da yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcıların paylaşım yapması teşvik edilmiş ve görüşmenin verimli olması için yönlendirilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış, daha sonra ise ses kayıtları deşifre edilmiştir. Deşifre sonucu toplanan veriler, belirlenen bir İnsan Performans Teknolojisi metodu ile karşılaştırılarak incelenmiştir. İçerik analizi yapılırken, bir eğitim departmanı olarak

problemlerin nasıl çözüldüğü anlaşılmaya çalışılmış ve uyguladıkları metotlar İnsan Performans Teknolojisi ile karşılaştırılmıştır.

Katılımcıların analiz süreçleri üzerinde herhangi bir yorum ve güncelleme talebi olmamıştır.

Veriler incelenirken, katılımcıların kullandıkları yöntemler ve uygulamalar, katılımcıların bu projeler süresince farkında olmadan hangi İPT metotlarını bilmeden uyguladıklarını ortaya çıkarmak amacıyla da kontrol edilmiştir.

3.6 Bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak, proje ekibindeki dört kişiyle görüşülmüş, bu sorulara bağlı kalınarak proje ekibinde bulunan çalışanlardan, insan performans teknolojisine yönelik bilgilerinin hangi düzeyde olduğunu ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Proje ekibinde bulunan örnek grupla yapılan görüşmelerde ana amaç, Allianz Türkiye Akademi tarafında yapılan projenin anlaşılmaya çalışılması, proje ekibinde bulunan kişilerin insan performans teknolojisine yönelik herhangi bir bilgi birikimine sahip olup olmadıklarının sorgulanması ve bu projenin insan performans teknolojisi modeline ne kadar uygun olduğunu anlamaya çalışmak olmuştur.

Ayrıca örnek grup olarak Allianz Türkiye akademinin seçilmiş olması, bu kurumun eğitim departmanından bir akademi yapısına yeni geçmiş olması, dolayısıyla hem eğitim departmanının hem de kurumsal akademinin karakteristik özelliklerini taşıması, Türkiye’deki eğitim departmanlarını ve akademileri daha kapsayıcı olduğunu ve seçilen bu örneğin, evreni daha iyi yansıttığını belirtmeliyiz.

Ayrıca Allianz Türkiye Akademi kapsamında hangi çalışmanın inceleneceği ve karşılaşılan hangi performans durumunun bir insan performans teknolojisi modeli ile karşılaştırılmasının daha uygun olacağı tartışılmış ve bir performans açığı sonrasında ortaya çıkan oryantasyon projesinin ele alınmasına karar verilmiştir. Oryantasyon projesinin ele alınmasındaki önemli kazanımlardan birisi de proje grubunda bulunan dört kişiden ikisinin Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği bölümünden mezun olmuş olmalarıdır. Dolayısı ile bu tezde karşılaştırdığımız en önemli olgulardan biri olan eğitim departmanlarında yapılan projelerin insan performans teknolojisi modellerinden ne kadar uyduğu ve bu departmanlarda çalışan profesyonellerin insan

performans teknolojisi hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu anlamak açısından proje grubunda öğretim tasarımı modellerine hâkim olan ve olmayan iki kişinin olması önemli bir şanstır. İnsan performans teknolojisinin doğuşu itibari ile öğretim tasarımı bilen ve öğretim tasarımı modellerine hâkim olan birinin, insan performans teknolojisine kısmi olarak hâkim olması ve özellikle çalışmalarda, öğretim tasarımı modellerinden biri kullanılıyor ise bu çalışmanın insan performans teknolojisine yakın olması beklenebilir. Dolayısıyla Allianz Türkiye Akademi’de de incelediğimiz bu çalışmada öğretim tasarımı modellerine hâkim birilerinin bulunması Türkiye’deki akademileri yansıtmaması açısından önemlidir.

Nitekim yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorulan sorular ile yapılan ve üzerinde çalışılan proje daha iyi anlaşılmalı çalışılmış, eğitim tasarımının veya herhangi bir şekilde yararlanılmışsa insan performans teknolojisinin bu projede ne kadar kullanıldığı ve hangi aşamalarda devreye alındığı anlaşılmalı çalışılmıştır.

Özellikle sorulan sorularda bu çalışma yapılmadan önce analizin ne kadar derin tutulduğu veya hangi aşamaları kapsayacak şekilde analiz yapıldığı, yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorulmuştur. İnsan performans teknolojisi modellerinin pek çoğunda da gördüğümüz üzere, modellerin en önemli noktalarından birini analiz çalışmaları oluşturmaktadır. Ancak incelenen bu çalışmada, kişilerden alınan cevaplardan anlaşıldığı üzere analiz sınırlı tutulmuş ve çalışmada önemli bir rol oynamamıştır. Öncelikle lineer bir yapıya göre ilerleyen ISPI modeline baktığımızda organizasyonel ve çevresel analizin önemli bir rol aynı oynadığını rahatlıkla görebiliriz.

Ancak yapılan bu oryantasyon çalışmasının yapısına baktığımızda ve de yarı yapılandırılmış görüşme formundan aldığımız cevapları incelediğimizde analizin çok fazla ön planda tutulmadığı, organizasyonel analiz kısmının bilindiği varsayılmış, çevresel analizinde ağırlıklı olarak göz ardı edilmiş olduğu söylenebilir. Burada önemli bir noktaya değinmekte fayda vardır; oda şudur ki eğer bu çalışma dışarıdan bir danışmanın yaptığı bir çalışma veya proje olsa idi organizasyonel analize daha fazla vakit ve kaynak ayrılabilirdi. Ancak bu projeyi gerçekleştiren çalışanların, kurum içerisinden olması ve organizasyonel detaylara son derece hâkim olmaları nedeni ile organizasyonel analizin kısmi olarak yapıldığı ya da gerçekleştirildiği düşünülebilir. Dolayısıyla özellikle analiz kısmında ulaştığımız önemli bir bulgu; çalışmayı veya projeyi

gerçekleştiren profesyoneller, konu hakkında bilgiye sahip iseler, analizlerin kısmi olarak da olsa yapıldığı, ancak herhangi bir metodolojinin izlenmediği ve insan performans teknolojisi modeline uzak kaldıkları söylenebilir.

Bunun yanında proje grubundaki çalışanlara insan performans teknolojisini daha önce duyup duymadıkları ve bu konu hakkında herhangi bir bilgiye sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Bu tezi konusu açısından Türkiye’deki eğitim ve gelişim profesyonellerinin insan performans teknolojisi hakkındaki bilgileri de önemli bir çıktıdır. İnsan performans teknolojisi konusunda Türkiye’de daha önce herhangi bir tez çalışması yapılmadığı için ve bu konuda da herhangi bir danışmanlık hizmetinin verilmediği bilindiğinden dolayı eğitim ve gelişim departmanlarında çalışan profesyonellerin konuya olan yaklaşımları ve konu hakkındaki bilgilerinin düzeyinin öğrenilmesi aydınlatıcı olacaktır. Bu sorunun yöneltildiği dört kişi de insan performans teknolojisi hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmadıklarını ve daha önceden de insan performans teknolojisini duymadıklarını belirtmişlerdir. Ancak aynı soruyu öğretim tasarımı modellerinden biri olan ADDIE modelini bilip bilmedikleri ve uygulayıp uygulamadıkları konusunda projede görev alan profesyonellere yönelttiğimizde, proje grubundaki dört kişiden üçü, daha önce bu modeli duyduğunu ve hakkında bilgi sahibi olduklarını iletmışlerdir. ADDIE modelinin yanında, genel anlamda öğretim tasarımı modelleri hakkında neler bildiklerine dair sorular da sorulmuştur.

Buradan çıkan önemli bir bulguda insan performans teknolojisini uygulayabilecek en önemli departmanların başında eğitim departmanlarının ve kurumsal akademilerin geldiğidir. Çünkü insan performans teknolojisinin ana özü veya doğduğu kaynak olan öğretim tasarımı modellerine hâkim olan profesyoneller, ağırlıklı olarak eğitim departmanlarında veya kurumsal akademilerde görev almaktadırlar. Anlamlı bir danışmanlık desteği ile eğitim departmanlarında çalışan ve öğretim tasarımı modellerinde hâkim olan profesyonellerin, bazı yetkinliklerini daha da geliştirerek, insan performans teknolojisi disiplini kurumlarına uygulayabilecekleri çıkarımına ulaşılabilir.

Eğitim departmanı ve akademilerde öğretim tasarımı konusunda bilgili ve deneyim sahibi profesyonellerin sayısı genellikle çok azdır. Bu çalışma grubunda bu alanda bilgi ve tecrübe sahibi iki profesyonel bulunsa dahi, görüşme sırasında alınan bilgilere ve

diğer kaynaklara göre, akademide bu kişilerin oranı genellikle akademi personelinin %10 u civarındadır. Bu nedenle akademiler biraz daha detaylı incelendiğinde genel itibariyle akademi ve eğitim departmanı çalışanlarının, öğretim tasarımı modellerine hâkim olmadığı söylenebilir. İnsan performans teknolojisinden önce, karşılaşılan problemlerle eğitim çözümü üretilecek olsa bile gerçek bir öğretim tasarımı modeli kullanarak bakmak ve bu modeli uygulamak nadir görülen bir durumdur. Öncelikle ilgili akademi ve eğitim departmanlarının ADDIE gibi öğretim tasarımı modellerinde yeterli bilgi ve olgunluğa ulaşması, karşılaştığı problemlerde bu modeller üzerinden ilerlemesi beklenilmelidir. Ancak bundan sonraki adım olan insan performans teknolojisinin kurumlarda kullanılması ve adapte edilmesi üzerinde durulabilir.

Öğretim tasarımı modellerinin akademilerde kullanımı sınırlıyken, kurumlarda karşılaşılan performans problemlerinden sadece eğitim çözümü ile değil de daha geniş bir bakış açısıyla ve farklı müdahalelerle çözülebileceği İnsan performans teknolojisini uygulama konusunda önemli kısıtlamalar göstermektedir. Eğitim departmanı ve akademilerde daha fazla yetişmiş personelin olması ve bu personellerin öğretim tasarımı modellerine hakim olması durumunda, Türkiye'deki kurumların insan performans teknolojisini uygulamaya daha yakın olacakları sonucuna ulaşılabilirdi. Ancak eğitim departmanlarında ve akademilerde çalışan kişilerin genellikle şirket içerisindeki farklı yan departmanlardan ve özellikle eğitim ve öğretim temeli olmayan bölümlerden akademilere geçiş yapmalarından dolayı, eğitim departmanları ve kurumsal akademilerde önemli bir bilgi ve metot eksikliği olduğu söylenebilir. Tabii ki burada değinilmek istenen durum, eğitim departmanındaki ya da bir akademideki bütün çalışanların öğretim tasarımı bilen, bilgisayar ve öğretim teknolojileri öğretmenliği ya da diğer eğitim bölümlerinden mezun olmuş kişilerden oluşması değil ancak ilgili akademi ve eğitim departmanlarında çalışan kişilerin önemli bir bölümünün bu altyapıya ve bilgi birikimine sahip olmasının beklenildiğidir.

Kurumsal akademi ve eğitim departmanlarında öğretim tasarımı modellerini bilen kişilerin önemi yeni yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Bununla beraber analiz çalışmaları, eğitimden önce yapılan ihtiyaç analizleri ve görüşmeleri ya da eğitim sonunda gerçekleştirilen yapılan eğitimin ne derece etkili olduğunu ölçmeye yönelik değerlendirme çalışmaları kurumsal organizasyonlarda kendine yeni yeni yer bulmaya

başlamıştır. Öğretim tasarımının öneminin ve bilinirliğinin artması, ve bu kurumlardan bu konuda daha uzman ve yeterli kişilerin ilerleyen yıllarda daha fazla görev alması Türkiye’deki kurumsal organizasyonlara insan performans teknolojilerini uygulamaya daha yakın bir noktaya taşıyacaktır

3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma sadece tek bir kurumsal akademi ile gerçekleştirilmiştir, farklı organizasyonların ve kurumsal akademilerin daha farklı yaklaşımları ve incelenen modellere daha yakın eğitim çözümleri olabilir.
- İncelenen örnekler her ne kadar bir kurumun ve akademin genel kültürünü ve yaklaşımını yansıtıyor olsa da belirli bir geçiş dönemine denk gelen, bütçe kısıtlamalarının olduğu ya da operasyonel yoğunlukların oluşabileceği dönemdeki örnekler ve farklı eğitim gelişim çözümleri daha farklı yöntemlerle hayata geçirilebilir.
- Çalışma grubu dar proje grupları ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma sonuçları bu proje grubundaki çalışanların çıktısı doğrultusunda yazılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Erken dönem ortaya çıkan insan performans teknolojileri modelleri genellikle öğretim tasarımı modellerini temel alarak ortaya çıkmış, uzun bir süre insan performans teknolojisinin temeli olarak ADDIE modeli kullanılmıştır. Belirli bir süre sonra da ADDIE modeli karmaşık iş süreçlerine yanıt veremediği için, insan performans teknolojisinin ilk uygulayıcıları tarafından geliştirilerek farklı insan performans teknolojileri modelleri ortaya çıkmıştır.

İnsan performans teknolojisinin ortaya çıkışında ki en büyük etkenlerden biri eğitim tasarımı modelleri kullanılırken, karışık iş süreçleri ile karşılaşıldığında bu modellerin bir noktadan sonra işe yaramıyor olması ve kullanılabilirliğinin sınırlı kalmasıdır. Bu modellerin ortaya çıkışı bundan birkaç on yıl önce, iş dünyası daha az karışık iken olmuştur. Bugün ise iş dünyası çok daha karışık ve karmaşıktır, süreçler ise çok daha komplike bir hal almıştır. Eğitim departmanları ve akademiler genellikle insan kaynaklarının altında varlığını sürdürmekte olup, şirket ve organizasyon bünyesinde karşılaşılan farklı problemlere eğitim çözümü ile cevap vermektedirler. Eğitim ve akademi sürecinin özellikle büyük kurumsal şirketlerde kısmi olarak oturmuş olduğu söylenebilir. Dolayısıyla eğitim tasarımı modelleri bir noktada kendilerine uygulama alanı bulabilmektedirler. Ancak özellikle günümüzde Türkiye’de bulunan kurumsal şirketlerin pek çoğunda insan performans teknolojilerine benzer bir yapı bulunmamaktadır. Hem ortaya çıkış itibarıyla insan performans teknolojisinin eğitim tasarımına dayanması, hem de insan performans teknolojisini kurum içinde uygulayabilecek yeterlilikte herhangi bir birim, departman ya da oluşumun bulunmaması

bu disiplini uygulayacak birim olarak akademiler ve eğitim birimleri ön plana çıkmaktadır.

İnsan performans teknolojisi yeterlilikleri ve modellerin derinliklerine baktığımızda, akademi ve eğitim departmanlarındaki profesyonellerin yetkinlik olarak yetişmemiş olması ve bu profesyonellerin eğitim altyapılarının bulunmayışı, akademilerinde bu disiplini uygulamalarına sınırlılık getirmektedir.

Bugün eğitim departmanları ve kurumsal akademilerin bir kısmında ADDIE modeli bilinmekte ve kullanılmaktadır. Ancak bu kullanım sınırlı kalmakta ve genellikle belirli bir eğitim kültürünün olduğu kişi ve kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır. Bu da eğitim departmanlarını ve akademileri insan performans teknolojisi kullanımı için sınırlandırmaktadır. Eğitim profesyoneli olarak çalışan pek çok kişi kurum içinde farklı departmanlardan ya da insan kaynaklarının farklı alt birimlerinden eğitim birimine ve akademiye geçişi sağladığı için, genellikle bir eğitim altyapısından ve metodolojisinden eksik olarak eğitim departmanlarında çalışmaya başlamaktadırlar.

Eğitim biriminde çalışmaya başlayan profesyonellerin önemli bir kısmı gerek yapılan işin detaylı bir tasarım gerektirmemesinin düşünülmesi gerek ise bu tasarımı zaten daha önceden eğitim departmanında çalışan kişilerin yapmıyor olması ve bu kişilerden öğrenememeleri aynı zamanda da iş sonuçlarının çok hızlı beklenmesi bu kişilerin gerçek anlamda eğitim tasarımı rolünde gelişmelerini, analiz yapmayı öğrenmelerini ve sıfırdan yeni programlar tasarlamalarını önlemektedir. Günümüzdeki akademilerin ve eğitim departmanlarının önemli bir kısmında, eğitim talebi genellikle ilgili departmandan yapılır ve bu departmana göre, daha önceden de çalışılmış dış kaynaklı bir firmayla detaylı bir analiz çalışması yapılmadan eğitim organizasyonu gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu kişilerin önemli bir kısmı sadece planlayıcı ve organizatör rolünden öteye geçememektedirler.

Bu tezde incelenen oryantasyon örneğinde kısmen eğitim dışında farklı çözümlerde kullanıldığı için, insan performans teknolojisine daha uygun bir örnek olmuştur. Ancak yine de insan performans teknolojisinde ideal de gerçekleştirilmesi gereken analiz çalışmaları gerçekleştirilmemiştir. Buna karşılık olarak bu çözümü hayata geçiren kişilerin organizasyonu çok iyi tanıyor olması gösterilebilir. Dışarıdan bir insan performans teknolojileri profesyoneli bu tarz bir proje üzerinde çalışıyor olsaydı

muhtemelen kurumu ve şirketi tanımak için başvuracağı kişiler arasında ilk sırada normalde bu projeyi gerçekleştiren kişiler yer alırdı. Dolayısıyla bu müdahalenin insan performans teknolojilerine kısmi olarak uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmadaki önemli çıktılarından biri de Türkiye’ de ki eğitim birimleri ve akademilerde çalışan personelin, eğitim fakültelerinden mezun olmadığından dolayı bilgi, beceri ve teknik eksikliğinin olduğu yönündedir. Buna karşın eğitim fakültelerinden mezun olmayan kişiler, bilgi eksikliğini iş ortamındaki öğrenebilecekleri bir ortamda bulunarak ve gelişime açık olarak kapatabilecekleri nadir örneklerde gözlemlenmiştir. Ancak bu durumun oluşması için gerçekten öğrenmeye uygun bir ortamın bulunması ve kişinin de bunun farkında olarak, kişide yeni şeyler öğrenme isteği bulunmalıdır. Genellikle pek çok akademi ve kurumda eğitim uzmanı olarak çalışan kişiler planlayıcı ya da organizatör rolünden ileriye gidememektedir.

Özellikle Türkiye’de eğitim tasarımı rolünün çok fazla bilinmeyişi, bu alanda kurumsal şirketlerde yeterli uzmanlaşmanın ve kadrolaşmanın olmamış olması, insan performans teknolojileri uygulanabilirliği açısından bir eksikliktir. Eğer Türkiye’de daha fazla oturmuş bir eğitim tasarımı ya da eğitim tasarımcısı rolünden bahsedebiliyor olsaydık, insan performans teknolojisinin eğitim tasarımı modelleri üzerine şekillendiğini düşünürsek, Türkiye’de ki kurumsal şirketlerin insan performans teknolojilerine daha hazır ve insan performans teknolojileri modellerini kullanmaya yatkın olduğunu söyleyebilirdik.

Her ne kadar eğitim tasarımında ve bugün çeşitli kurumlarda çalışan eğitimci rolündeki profesyoneller genellikle şirket kapsamında oluşan problemleri eğitim yolu ile çözüyor olsalar bile, yine de diğer alanlara göre(özellikle daha önceden eğitim tasarımı geçmiş olan kişiler) insan performans teknolojileri disipline ve uygulamalarına daha yakındır.

Dolayısıyla erken dönem insan performans teknolojisi modellerinde bile belirli bir öğretim tasarımı bilgi ve birikimi gerekirken, şu andaki akademilerde çalışan kişilerin planlama ve organizasyon rolünden ileri gidemeden, herhangi bir eğitim teorisi ve bilgisi olmadan, gerçek bir ihtiyaç analizi yapması ve insan performans teknolojileri alanını biliyor kabul etmesi söz konusu değildir.

Ancak tıpkı erken dönemde insan performans teknolojisi modellerini kullanmaya başlayan ilk model üreticileri gibi öğretim tasarımı alanından gelen kişilerin doğru bir uygulama alanı bulduğu takdirde insan performans teknolojilerinin ilk dönem modellerini bildiği ve uygulayabileceği düşünülebilir.

Özellikle pek çok şirkette bulunan İK İş Ortağı yapısı ile Eğitim departmanı birlikte düşünüldüğünde, İK iş ortaklarının bütün İK süreçleri için şirketi ve organizasyonu dinlediği ve buna uygun yönlendirmeler yaptığı, bu yönlendirmelerin bir kısmının eğitim olarak adreslendiği düşünülebilir. Ancak İK iş ortağının konuya ne kadar hâkim olduğu ve insan performans teknolojileri ilkelerinden ne kadar haberdar olup onları uyguladığı başka bir araştırmanın konusu olabilir. Buna rağmen, elimizdeki tecrübe ve bilgilerin ışığında pek çok Türk şirketinde İK iş ortaklığı sürecinin bir insan performans teknolojileri modelinden oldukça uzak olduğu, bir teori ve model barındırmadığı söylenebilir. Aynı zamanda genellikle şirketlerin dinamik yapıları ve beklenen hızlı sonuçlar nedeniyle İK İş ortakları ve genellikle de eğitim birimleri analiz yapmadan, gelen talebi hızlıca karşılamaya yönelik iş üretimi yapmaktadırlar.

Araştırma da göz önünde bulundurduğumuz önemli bir durum, insan performans teknolojileri kavram ve konseptinin Türkiye’de ne kadar bilindiği ve kullanıldığı karşılaştırması, Türkiye’nin önemli büyük ve kurumsal şirketleri ile yapılmıştır. Daha küçük ölçekli işletmelerde, KOBİ ve diğer kurumlarda bu tarz bir karşılaştırma yapılmış değildir. KOBİ ve diğer Orta – Büyük ve Küçük ölçekli işletmeler özellikle ekonomik büyüme ve kalkınma bünyesinde farklı KOSGEB danışmanlıkları ve desteği aldıkları bilinmektedir.

Türkiye’nin büyüme kapsamında önemli bir gücünü ve artısını oluşturan KOBİ’ler için, yapılacak bir insan performans teknolojisi çalışmasından sonra, fayda görülmesi durumunda, özellikle anlamlı bir performans artışının gözlemlenmesi ve not edilmesi, İnsan performans teknolojileri için Türkiye’de yeni bir çalışma alanı yaratacaktır. Özellikle insan performans teknolojilerine Türkiye’de kurumsal şirketlerde birilerini ve uygulanabilirliğini ölçen bu araştırmadan sonra, bu yönde bir çalışma yapılması Türkiye’de sayıları oldukça fazla olan KOBİ’ler düşünüldüğünde, insan performans teknolojileri alanı için yeni uygulama alanlarının ortaya çıkacağı düşünülebilir. Bu

durum insan performansı teknolojilerinin Türkiye’de yaygınlaşması için önemli bir fırsat barındırmaktadır.

Aynı zamanda küçük ve orta büyüklükteki kurumsal olmayan işletmelerin genellikle birkaç kişiden oluşan bir insan kaynakları ekibinin olduğu ve çoğunlukla da bir eğitim biriminin olmadığı düşünüldüğünde, bu kurumların insan performans teknolojileri alanı için önemli fırsatlar barındırdığı görülebilir. Performansı artırmak ve kurumlardaki performans sorununu çözmek için bu alanda verilebilecek insan performans teknolojileri danışmanlıkları, hem KOBİ’ler için önemli bir değer yaratabilir, hem de insan performans teknolojisinin yaygınlaşması ve Türkiye’de olgunlaşmaya başlaması için önemli bir adım olabilir.

Bu alanda yapılabilecek yeni bir çalışma için KOBİ ve diğer şirketlerin eğitim departmanlarında insan performans teknolojisi ne kadar biliniyor ya da uygulanıyor olduğu araştırılabilir. Aynı zamanda bu araştırmanın yanında, performans açığı olduğu düşünülen bir KOBİ seçilerek, ideal bir insan performans teknolojileri modeli uygulanırsa olası konuları verebilecek bir teorik(uygulama mümkün olursa pratik çalışma) bu alan için çok değerli bir çalışma olacaktır.

Aynı zamanda insan performans teknolojisinin Türkiye’de kullanım alanlarının yaygınlaşması ve bilinirliğinin artması için, yüksek lisans programları ve doktora çalışmalarının artması, özellikle akademik desteğin sağlanması pozitif bir katkı olarak yansıyacaktır.

Özellikle akademilerde, eğitim departmanlarında ve aynı zamanda insan kaynaklarında çalışan profesyonellerinin uzmanlaşmak için sıklıkla yapmayı tercih ettiği yüksek lisans programı olarak insan kaynakları yüksek lisans programında, insan performans teknolojilerinin bir ders olarak okutulması, bu alanın tanıtımına, aynı zamanda insan kaynakları ve eğitim departmanları bünyesinde kullanılacak çeşitli projelerde insan performans teknolojilerinin kullanılmasına ya da en azından bu alanda uzman profesyonellerle çalışılması gerektiğinin bilincinin yaratılmasına katkı yapacak diğer önemli bir adım olabilir.

KAYNAKLAR

- [1] Rosenberg, M. J, Coscarelli, W. C. ve Hutchinson, C. S. (1999). The origins and evolution of the field. In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps (Eds.), Handbook of Human Performance Technology: Improving individual and organizational performance worldwide. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 24-26.
- [2] Gilbert, T. (1978). "Human competence: Engineering worthy performance", Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- [3] Applied Performance Improvement Technology. (2000). A PIT stop definition, <http://www.apitstop.com/general/whatis.htm>, 10 Aralık 2000.
- [4] Rummler, G. A. ve Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- [5] Stolovitch, H. D., ve Keeps, E. J. (1992). What is human performance technology? In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps, Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 3-13
- [6] Amarant, J. ve Tosti, D. T. (2006). Aligning the human performance system. In J. A. Pershing (Ed.), Handbook of human performance technology: Principles Practices· Potential, San Francisco: Pfeiffer, 1190-1223.
- [7] HPT Models:AnOverviewof the MajorModels inthe Field by Frank S. Wilmoth, Christine Prigmore, ve Marty Bray (Wilmoth, Prigmore, & Bray, 2002, 16-17.
- [8] Wittkuhn, K. D. (2006). "Quantulumcunque concerning the future development of performance technology", In J. A. Pershing (Ed.), Handbook of human performance technology: Principles · Practices· Potential. San Francisco: Pfeiffer, 1274-1287.
- [9] American Society for Training and Development (ASTD). (2005). Standards and Ethics, www.astd.org/astd/Education/code_of_ethics.htm, 13 Mayıs 2005.
- [10] Dean, P.J. (1997). Thomas F. Gilbert, PhD: Engineering performance improvement with or without training. In Dean, P.J. & Ripley, D.E.

- Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning systems.
- [11] Rosenberg, M. J. (1990). Performance technology: Working the system. *Training*, 27:43–48.
 - [12] Harless, J. (1992). “Whither performance technology?”, *Performance & Instruction*, 31:4-8.
 - [13] Rothwell, W. J. (1996). *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.
 - [14] Burke, W. W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Boston: Little, Brown.
 - [15] Coleman, M. E. (1992). Developing skills and enhancing professional competence. In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps, *Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 634–648.
 - [16] Holton, E. F. (1999). “An integrated model of performance domains: Bounding the theory and practice”, *Performance Improvement Quarterly*, 12:95–118.
 - [17] Langdon, D. G., Whiteside, K. S., and McKenna, M. M. (1999) *Intervention resource guide: 50 performance improvement tools*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
 - [18] Deterline, W. A., and Rosenberg, M. J. (1992). *Workplace productivity: Performance technology success stories*. Washington, DC: International Society for Performance Improvement.
 - [19] Douglas, N., and Wykowski, T. (1999). *Beyond reductionism: Gateways for learning and change*. Boca Raton, FL: St. Lucie.
 - [20] Hallbom, T., and Hallbom, K. J. (2005). The systemic nature of the mind and body and how it relates to health, <http://www.nlpca.com/articles/article2.htm>, 26 Mayıs 2005.
 - [21] Van Tiem, D. M., Moseley, J. L. ve Dessinger, J. C. (2004). *Fundamentals of performance technology*. Washington, DC: International Society for Performance Improvement.
 - [22] International Society for Performance Improvement. (2002). ISPI’s performance technology standards, http://ispi.org/hpt_institute/Standards.pdf, 5 Kasım 2004.
 - [23] Robinson, D. G. ve Robinson, J. C. (1998). A focus on performance: What is it? In D. G. Robinson & J. C. Robinson, *Moving from Training to Performance: A Practical Guidebook*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 3-12.
 - [24] Ripley, D.E. (1997). Joe Harless, EdD: An ounce of analysis. In Dean, P.J., & Ripley, D.E. (Eds.) *Performance improvement pathfinders: Models for*

- organizational learning systems. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- [25] Day, R. K. (1997). B. F. Skinner, Ph.D., and Susan M. Markle, Ph.D., the beginnings. In P. J. Dean and D. E. Ripley, Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning systems. Washington, DC: The International Society for Performance Improvement.
 - [26] Ainsworth, D. (1979). "Performance technology: A view from the fo'c'sle", NSPI Journal, 18:3–7.
 - [27] Coscarelli, B. (1988). "Performance improvement quarterly and human performance technology", Performance Improvement Quarterly, 1:2–5.
 - [28] Langdon, D. (1991). "Performance technology in three paradigms", Performance and Instruction Journal, 30:1–7.
 - [29] O'Driscoll, T. (1999). Achieving desired business performance: A framework for developing human performance technology in organizations. Washington, DC: International Society for Performance Improvement.
 - [30] Langdon, D. (2000). "Taking the 'h' out of HPT", Performance Improvement, 39:5-8.
 - [31] Rosenberg, M.J, Coscarelli, W.C, & Hutchinson, C.S.(1992). The origins of the field. In Stolovitch, H, & Keeps, E., Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
 - [32] West, J. (1997). Robert Mager, PhD: Learned-centered instruction. In Dean, P.J, & Ripley, D.E. Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning systems (Vol. 1). Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
 - [33] Dean, P.J. (1998). Allow me to introduce Thomas Gilbert. Performance Improvement, 37:13-44.
 - [34] Ripley, D.E. (1997). Joe Harless, EdD: An ounce of analysis. In Dean, P.J., & Ripley, D.E. (Eds.) Performance improvement pathfinders: Models for organizational learning systems. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
 - [35] Gustafson, K.L., & Branch, R.M. (1997). Survey of instructional models. Syracuse, NY: Clearinghouse on Information and Technology.
 - [36] Whiteside, K.S. (1998). Models, mayhem, and mystery. Performance Improvement, 37:47-53.
 - [37] Wile, D. (1996). "Why doers do", Performance Improvement, 35:30-35.
 - [38] Tosti, D., & Jackson, S.D. (1997). "The organizational scan", PerformanceImprovement, 36:22-26.
 - [39] International Society for Performance Improvement. (2000). What is HPT? <http://www.ispi.org>, 22 Ekim 2000.

- [40] Silber, K.H. (1992). Intervening at different levels in organizations. Stolovitch, H, & Keeps, E. Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 50-65.
- [41] Robinson, D.G, & Robinson, J.C. (1995). Performance consulting. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [42] Human Performance Technologies, (2000). The peak performance system: An accomplishment-based approach to human performance, http://www.hptonline.com/HPT_Chart.html, 5 Kasım 2000.
- [43] Atkinson, V, & Chalmers, N. (1999). Performance consulting: Get your credit from your clients. Performance Improvement, 38:14-19.
- [44] Advancia Consulting. (2000). Human Performance Technologies, <http://www.advancia.com/solut3.htm>, 10 Mayıs 2000.
- [45] Stock, B. (1996). "Getting to the heart of performance", Performance Improvement, 35:6-8.
- [46] Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing results through people, and organizations, by D.M Van Tiem, J.L. Moseley, and Joan C. Dessinger, (2012).
- [47] Bratton, B. (1995). Professional competencies and certification in the instructional technology field. In G. J. Anglin (Eds.), Instructional technology: Past, present, and future. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- [48] Mahmood Mahmood, Gurpreet Minhas, Corporate Universities ve Learning Centers: A Primer, A Knowledge Platform Whitepaper, 28 Nisan 2011.
- [49] Spitzer, D. R. (1992). The design and development of effective interventions. In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps (Eds.), Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 114-129.
- [50] Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara.
- [51] Yıldırım ve Şimşek, (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, önceden sorulması planlanmış sorular içerir. Bu planlanmış soruların yanında görüşme süresince, görüşmenin seyrine göre daha fazla bilgi toplamak amacıyla yan ve alt sorular da sorulabilir. Yan ve alt sorularla görüşme detaylandırılarak, kişinin yanıtlarını daha da açması hedeflenir. Görüşme sırasında bazı sorular daha önceden yanıtlandıysa bu sorular görüşme boyunca bir daha sorulmayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde belirli bir düzeyde standartlık ve aynı zamanda bunun yanında esneklik de mevcuttur. Bu nedenle özellikle eğitim bilimi araştırmalarında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sıklıkla kullanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu nitel araştırma içerisinde değerlendirilebilir [50].

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır [51].

Bu çalışmayı yapılmadan önce herhangi bir analiz çalışması yapıldı mı?

.....

.....

.....

Bu çalışmayı yapmadan önce hangi bilgiler toplandı?

.....

.....

.....

Bilgi toplamak için kullanılan kaynaklar nelerdir?

.....

.....

.....

Çalışmaya başlamadan önce kurumun misyonu vizyonu, değerleri ve kültürü hakkında yeterli bilgi birikimi sağlandı mı?

.....

.....

.....

İnsan performans teknolojisini daha önce duymuş muydunuz, hakkında neler biliyorsunuz?

.....

.....

.....

Eğer daha önce İnsan Performans Teknolojisini duyduysanız, kullanılan modeller hakkında bilgi sahibi misiniz?

.....

.....

.....

Öğretim tasarımı hakkında neler biliyorsunuz?

.....

.....

.....

Bildiğiniz öğretim tasarımı modelleri nelerdir?

.....

.....

.....

Kullandığınız öğretim tasarımı modelleri nelerdir?

.....

.....

.....

Bu çalışmada bir öğretim tasarımı modelini kullandınız mı? Ya da çalışma sırasında süreçler ilerlerken, arka planda bir öğretim tasarımı modelinden yararlandınız mı?

.....

.....

.....

Daha önceden farklı bir ihtiyaca yönelik bir eğitim ya da program tasarladığınızda herhangi bir öğretim tasarımı modeli kullandınız mı?

.....

.....

.....

Okuduğunuz bölümün eğitim tasarımı olarak size herhangi bir katkısı oldu mu?(Formasyon ya da benzeri bir eğitim aldınız mı?)

.....

.....

.....

Bu çalışmadan önce organizasyonel bir analiz yapıldı mı?

.....

.....

.....

Çevresel bir analiz yapıldı mı?

.....

.....

.....

Bu çalışmaya başlanmadan önce diğer şirketlerde ve Dünya'da ki gelişmeler, güncel haberler incelendi mi?

.....

.....

.....

İşyerine yönelik hangi kaynakların ve araçların bu çalışma süresinde kullanılacağına yönelik bir analiz yapıldı mı?

.....

.....

.....

İş akışları, sorumluluklar ve ergonomi değerlendirildi mi?

.....

.....

.....

İlgili program tasarımından önce çalışanın ideal motivasyon araştırılması yapılarak, sahip olduğu bilgi, yetenek, kapasite göz önünde bulunduruldu mu?

.....

.....

.....

Bu programının ve çalışmanın sonunda ulaşılması gereken ideal performans tanımı yapıldı mı?

.....

.....

.....

Bu performans tanımı yapıldı ise, bu programın sonunda ulaşılması beklenen performans hedefleri sayısal olarak belirtildi mi?

.....

.....

.....

Yapılan müdahaleler nasıl seçildi?

.....

.....

.....

Yapılan müdahalelerin hepsi eğitim tabanlı mı?

.....

.....

.....

Yapılan müdahalelerin değerlendirilmesi yapıldı mı?

.....

.....

.....

Program sonucunda önceden ideal performans çıktıları belirlendi ise, bu çıktılarına göre ölçme ve değerlendirme yapıldı mı?

.....

.....

.....

Ölçme ve değerlendirmeye göre, geri dönülüp program üzerinde düzeltilen noktalar oldu mu?

.....

.....

.....

ORYANTASYON MATERYALLERİ



Allianz Türkiye
Akademi



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Burak ACAR
Doğum Tarihi ve Yeri :10.11.1990 - GEMLİK
Yabancı Dili :İngilizce
E-posta :burakbayramacar@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi		
Lisans	Bahçeşehir Üniversitesi		2012
Lise	Bursa Ertuğrulgazi Lisesi		2007

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2018	Garanti Bankası	Dijital Öğrenme Teknolojileri
2007	DenizBank	Dijital Öğrenme Teknolojileri
2012	Vodafone	Dijital Öğrenme Teknolojileri