

# KAMU PERFORMANS YÖNETİMİNE ETKİSİ AÇISINDAN PSİKOLOJİK SERMAYE\*

Vildan Hilal AKÇAY†

Kamil Ufuk BİLGİN‡

## Özet:

Performans, Türk Dil Kurumunca belirlenen karşılığı “**başarım**” olup, elde edilen başarı ve yapılabilecek en iyi derece; sayılabilir amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarıdır. **Performans yönetimi**, kuruluş kaynaklarını geleceğe yönlendirmek amacıyla, kurumsal bütünleşmeyi sağlayan, stratejik bir yönetim sürecidir. **Psikolojik Sermaye** ise, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik düzeyleri aracılığıyla, bireylerin psikolojik gelişme halini ifade eder.

Kamu Performans Yönetimi, kurumlarda kamusal kaynaklarla, kamu hizmetleri sunumu temel amacına uygun olarak, kurum ölçeğinde belirlenen sayılabilir iş ve hizmet hedeflerine ulaşmayı amaçlayan süreçlerin yönetimidir. Kamu performansının yönetiminde izlenmesi gereken performans düzeyleri, kurumsal performans, takım ve **bireysel performans** düzeyleridir.

Bu çalışmada amaçlanan ise, söz konusu performans düzeylerinden bahsetmekle birlikte, esas olarak bireysel performans düzeyinde psikolojik sermayenin etkisini ve önemini ortaya koymaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Kamu Performans Yönetimi, Bireysel Performans, Psikolojik Sermaye.

**JEL kodu:** M100, M450, H830

## The Effects of Psychological Capital on Public Performance Management

### Abstract:

Performance, meaning “success” according to Turkish Language Association’s dictionary, is defined as getting accomplishment, cauntable goal attainment degree and amount of outputs. Performance management is a strategic management process that provides corporate integration to carry the organization’s resources into future. Serving performance management’s purpose psychological capital means the individual’s positive psychological state of development with it’s components of self efficacy, hope, optimism and resiliency.

\* Bu çalışma, TODAİE (Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) ve Elazığ Üniversitesi işbirliği ile 12-14 Haziran 2013 tarihinde gerçekleştirilen PASAFEC-Uluslararası Konferansında (XXI. Yüzyılda Kamu Yönetiminin Yeninden Düşünülmesi: Kamu Çalışanlarının İlişkiler, İletişim ve İşbirliği Alanlarında Kapasitelerinin Geliştirilmesi) bildiri olarak sunulmuştur.

† Yrd.Doç.Dr., Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, [hilalvildan@gazi.edu.tr](mailto:hilalvildan@gazi.edu.tr)

‡ Prof.Dr., TODAİE, [kbilgin@todaie.edu.tr](mailto:kbilgin@todaie.edu.tr)

On the other hand, as an appropriate to basic purpose of the public services, public performance management is management processes of the aims to attain the countable task goals determined across the organization in the public bodies with public resources. In this subject, necessary main levels of the public performance Management are organizational level, team level and personnel level.

In addition to explain aforementioned performance levels, the purpose of this study is to determine the effects and importance of psychological capital at the level of personnel performance.

**Key Words:** Public Performance Management, Personnel Performance, Psychological Capital

## Giriş

Fransızca ve İngilizce’de “Performance” olarak geçen, ancak gerek bu dillerde gerekse Türkçe’de daha çok sanatsal çalışmalarda kullanılan performansın, Türk Dil Kurumunca belirlenen karşılığı “*başarım*” olup, elde edilen başarı ve yapılabilecek en iyi derece; sayılabilir amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarı anlamına gelmektedir. Performans, sarfedilen zihinsel ve maddi çaba sonucu elde edilen çıktı değerlerdir. Performans yönetim ve yönetimi ise, kuruluşun geleceğini tahmin etmek adına, kuruluşun sahip olduğu temel değerlerini ve tüm kaynaklarını geleceğe yönlendirmek amacıyla, kurumsal bütünleşmeyi stratejik kararlarını etkili bir iletişimle uygulayarak sağlayan bütüncül bir süreçtir.

Performansa, psikolojik sermaye açısından baktığımızda ise, insan kaynaklarının bireysel bazda psikolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve performansının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı amaçlayan girişimlerin yönetimi olduğunu anlayabiliriz. Bu anlamda performans yönetiminin amacı, etkin bir kamu yönetimi için en somut yönetim anlayışı ve uygulamasını hayata geçirmektir. Buna ulaşmak için ise, kamu kurumu içinde ekonomiklik, verimlilik ve etkililik; hedef kitleye yönelik olarak açıklık, hukukilik ve hesap verebilirlik ilkelerine uyulmalıdır. Yönetilmesi gereken performans düzeyleri kurumsal, takım ve bireysel performanstır. Kurumsal performans örgütsel ve mali açıdan; takım ve bireysel performans ise, personelin takım çalışması veya bireysel çabalarıyla ürettikleri iş/hizmet miktarının, hedeflenen iş/hizmet miktarına ulaşma derecesidir. Ancak performans yönetiminin her düzeyi için geçerli olan anahtar kavramlar, *sayılabilirlik ve ölçülebilirlik*dir.

Bireysel performans yönetiminde, öncelikle yöneticinin kurumsal, takım ve bireysel performans sorumluluğu vardır. Bu açıdan kurum insan kaynaklarını cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yoluyla buldukları kurumsal konumdan, daha iyi bir konuma gelmelerine rehberlik etmelidir. Yönetici bu sorumluluğunu, performans olgunlaştırması yöntemiyle yapabileceği gibi; performans liderliği veya koçluğuyla da yapabilir. Diğer taraftan kurum insan kaynaklarının da, söz konusu performans aşamalarının her birinde farklı düzeylerde de olsa kaçınılmaz sorumlulukları bulunmaktadır.

## 1. Performans

Ölçülmesi ve yönetilmesi için öncelikle tanımlanması gereken performans, sözcük kökeni açısından, Longman İngilizce Sözlüğünde Fransızca’da “*performance*” olarak kullanılan, sayılabilir ve sayılamaz nesne ve olaylar için kullanılabilen isim-sözcüktür. Oxford İngilizce Sözlüğünde performans belli bir çaba sonucu başarmak (accomplishment), dikkatle hazırlanmış planı uygulamak (execution), planlanan ve organize edilen bir işi yapmak (carrying out), bir işi nasıl ve ne şekilde yapılacağını önceden belirlemek ve düzenlemek (working out of anything order undertaken) karşılığı bir deyim olarak da kullanıldığı ve bir işin başarıyla sonuçlandırılması anlamına geldiği belirtilmektedir. Performansın, Türk Dil Kurumunca belirlenen karşılığı ise “*başarım*”dır. Aynı sözlükte başarım, elde edilen başarı ve yapılabilecek en iyi derece olarak, ifade edilmektedir.

Sözlük anlamı açısından olumlu bir sonuca karşılık gelen performans, sayılabilir amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarıdır (Armstrong, 2006:7). Performans, önceden belirlenen bir amaca ulaşılan seviyedir. Sarfedilen zihinsel ve maddi çaba sonucu elde edilen çıktı değerlerdir. Buna göre performans,

amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenleri belirler. Ancak, performansı iş ve işlemlerin sonucu ne çıkarsa veya varılan nokta olarak olumsuz anlamak doğru olmaz. Performansı iş başarım derecesi olarak tanımladığımızda performans, yönetsel eylemin sonucundaki herhangi bir durum değil, amaca ulaşma veya yakınlaşma anlamındaki olumlu bir durumdur. Diğer bir deyişle performansla kastedilen, kurum amacı doğrultusunda belirlenen hedef miktarına, çok iyi veya iyi derecede ulaşılması sürecidir. Ortalama veya altındaki yönetsel iş ve işlevler, performans olmayıp, hedeflenenden uzak bir çıktı derecesini gösterir.

Performans yönetimi son yıllarda giderek daha çok ele alınan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır (DPT,2000:76). Bu anlayışın içeriğine göre performans yönetimi, kurumun temel amaçları doğrultusunda belirlenen stratejik plan hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakların ekonomik, verimli ve etkili biçimde yönetilmesi sürecidir. Dolayısıyla, performans yönetimi ekonomik, verimli ve etkili olmaya odaklanmış yönetim anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır.

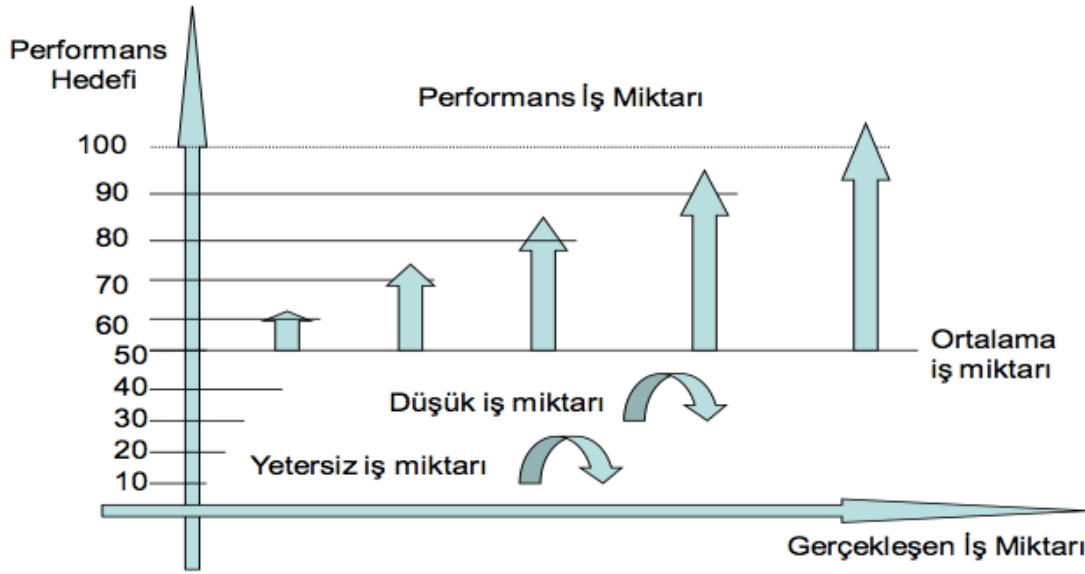
Performans yönetimi, temel olarak kuruluşun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Armstrong-Baron,1998:7). Bu tanım ışığında performans yönetimi, şu girişimlerin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Berdwell-Holden, 2001:538):

- Kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu,
- Performans değerlendirme sisteminin iyi işlemesi,
- Ödüllendirme stratejisi ve çerçevesinin oturtulması,
- Hizmet içi eğitim,
- Gelişme stratejisi ve planları,
- İç iletişim,
- Yönlendirme ve yol gösterme,
- Geribildirim,
- Bireysel kariyer planlama.

## 2. Kamu Performans Yönetimi ve Çeşitleri

Kamu Performans Yönetimi, kamu kurumlarındaki kamusal kaynaklarla, kamu hizmetleri sunumu temel amacına uygun olarak, kurum ölçeğinde belirlenen iş ve hizmet hedeflerine yüksek oranda ulaşmayı amaçlayan girişimlerin yönetimi olarak tanımlanabilir. Çünkü, performansın yönetimi, öncelikle genel performans yönetimi anlayışına uygun olarak işleyen bir süreçtir. Buna göre örneğin bir kamu kurumu için hedeflenen kamu hizmeti miktarı, halkın beklentilerinin %100'üne ulaşmaksa, **performansı**, %60 ve üstü değerlerdeki kamu hizmetlerinin başarılı sunumu olarak algılamak gerekir. Bu oranın altındaki değerleri ise, başarı anlamında performans olarak görmek mümkün değildir. Bu değerler sadece **sonuç** olup, hedeflenen başarı sayılmamalıdır. Performans Tablosu'nda görüleceği üzere, %60'ın altındaki iş/hizmet miktarı %50'ye kadar **ortalama**; %50'nin altındaki iş/hizmet miktarı %30'a kadar **düşük**; %30'un altındaki iş/hizmet miktarına ise **yetersiz** demek gerekir.

### Şekil 1: Performans Tablosu



Kamu Performans Yönetimiyle, aslında kamu kurumlarının tüm üretim girdilerinin performansa etkisi kastedilmektedir. Zira, kamu yönetimi temel olarak söz konusu üretim girdilerinin kamu hizmeti üretimi sürecine katkısıyla ve faydasıyla ilgilidir (Walker, 1980:174). Oysa, yönetim tarafından bireysel performansı geliştirme tekniği olarak kullanılan performans yönetimi, belki de en eski yönetim tekniğidir (Walker,1980:199). Buna göre, sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanısıra insan kaynakları girdisinin de genelde performansa etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, yönetimde performansın konusu olmaktadır. Ancak, bu üretim girdileri içinde ilk üç girdi için büyük ölçüde denetim ve sayısal girdi çıktı analizi yapabilmek mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek, her zaman istenilen düzeyde olamamaktadır. Üretime katılan unsurların tamamının performansı açısından bakıldığında ayrı, bunların içindeki farklı konumu nedeniyle insan kaynağının bireysel olarak kendisinin performansının yönetimi ayrı ve bu kaynakların çeşitli amaçlarla oluşturdukları takımlar olarak performans yönetim ve denetimleri ayrı olmaktadır. Bu nedenle, kamu kurumlarının yönetilmesi ve denetlenmesi gereken performans, farklı düzeylerde ölçülmesi gereken performanstır (Bilgin, 2007:79-82). Performans Yönetimi çeşitleri, şu üç düzeyde ortaya çıkmaktadır:

- Kurumsal performans yönetimi,
- Takım performans yönetimi,
- Bireysel performans yönetimi.

### 2.1. Kurumsal Performans Yönetimi

Performans yönetimi denince akla öncelikle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemi olan bireysel performans değerlendirme süreci gelse de, kurumsal performans yönetimi, kamu olsun özel sektör olsun öncelikle akla gelen performans olmaktadır (Talbot, 2007:494). Kurumsal performans yönetimi, kamu kurumunun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirlemesi ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynağına kadar yayması ve istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir (Büyükkılıç-Coşkun,2002:66). Kurumsal performans yönetimi, bir taraftan hesap verebilirliğin ve saydamlığın sağlanması için, diğer taraftan da kamu kurumunun verimlilik ilkelerine göre yönetilmeleri için en uygun bir araçtır. Kurumsal Performans yönetiminde kullanılan bazı ölçütler, aynı zamanda kamu hizmetlerinde rekabet unsurları olarak görülebilmektedir.

### 2.2. Takım Performans Yönetimi

Takımı ekip, grup, küme ve hatta bazen “team” gibi kullanımları olan, belli bir amaca yönelik olarak farklı bakış, bilgi, beceri, yetenek ve deneyime sahip personelin/insan kaynaklarının, önderle bir arada oluşu biçiminde tanımlayabiliriz. Zira, takım farklı beklentileri, farklı alt yapıları ve farklı uzmanlıkları olabilen birden çok insan kaynağının, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir çalışma biriminde bütünleşmeleri sonucu ortaya çıkan yeni bir oluşumdur (Dengiz, 2000:118).

Takım performans yönetimi ise, takımın, hedeflenen iş miktarına ulaşmasının yönetimidir. Genellikle, takımlar yeni bir yönetim döneminde yöneticinin başarı için takım oluşturma girişimiyle, yeni bir projeye kalkışıldığında, büyük ve önemli bir hedefe ulaşılmak istendiğinde veya ortak bir hedef için insan kaynaklarının hedefle bütünleşmesi gerektiğinde ilgili ve yeterli kişilerden oluşturulmaktadır.

### 2.3. Bireysel Performans Yönetimi

Bireysel performans, kamu performans yönetimine yönelik olarak ele alınması gereken bir başka performans çeşididir. Performans değerlendirmesine eşdeğer olan bireysel performans yönetimi, kamu performans yönetiminde planlanması, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve geliştirilmesi gereken en önemli parçasıdır. Çünkü, yansız bir bireysel performans yönetimi, gerek kamu kurumları yönetiminin performans hedeflerini ve standartlarını belirleme ve yönetsel başarısı açısından, gerekse insan kaynağının motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahiptir (Walker, 1980:199).

Kamuda bireysel performans yönetimi incelemeleri için bazı kavramları tanımlamak, bunların benzer hatta aynı anlama gelen diğer kavramlarla ilişkisini belirlemek gerekir. Çünkü, kavramlar bilimsel araştırmaların temelini oluşturmakta, kavramlar belirlendikten sonra yapılan incelemeler, bakış açısının netleşmesini sağlamaktadır. Bu bölümde en çok kullanılan kavramlar bireysel performans, bireysel performansın yönetimi ve kamuda bireysel performans yönetimi kavramları olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi yazınında çokça ele alınan bireysel performans, performans anlayışının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Talbot, 2007:495). Zira, bu genelde birey ve takım performansının kurumsal performansa ve stratejiye ne kattığı ve nasıl gerçekleştirildiğiyle bağlantılıdır.

İnsan kaynakları, kurumsal kaynaklar arasında birinci sırada gelmektedir. Bu, sahip olduğu entelektüel, sosyal ve psikolojik sermaye kapasitesi ve buna paralel olarak sergilediği performans dolayısıyla çalıştığı kurum, müşteriler ve sektör açısından değerli olması, zor taklit edilmesi, kurum açısından ikame edilmesinin zor olmasından kaynaklanır (Akçay, 2011:88). Diğer bir deyişle insan kaynağı, kurumun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan en önemli kaynağı olarak, kamu kurumlarının yönetimine stratejik boyut kazandıran ve rekabet üstünlüğü sağlayan kamu performans yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

İnsan kaynağının, kurumsal yeteneğin en önemli kaynağı olduğunun anlaşılması da bireysel performansın belirlenmesiyle ortaya çıkabilmektedir (Zehir-Acar,2005:17). İnsan kaynakları, yönetim içindeki kendi rollerini performansa destek olarak yeniden adlandırmayı düşündürmeli; yöneticiler, performans artışını sağlayacak araçlar bulmak için, teknolojiye en son gelişmeleri izlemek üzere yoğunlaşmalıdırlar (Mike, 1996:39). Zira, gelecek bin yılda insan kaynakları, spor yıldızları gibi yüksek performanslı kişilerden seçilecek, yüksek ücretli bir kariyere sahip olacaklar ve en iyi performans çıkaranlara büyük ödüller verilebilecektir.

Bireysel performans yönetimi, kamu kurumunun çalışma şartları, yapılan iş ve kullanılan iş teknolojisi gibi sabit değişkenlerden çok, yönetici ve çalışan etkileşiminin performansa olumlu katkısını sağlama sürecidir. Bu sürecin geçmişten gelerek oluşan “kurum kültürü” ile bu kültürün etkisi altında ortaya çıkan “kurum iklimi”nden büyük ölçüde etkilenmesi söz konusudur. Zira performansa etkisini belirlemeye yönelik araştırmalar göstermektedir ki, kurumsal bağlılık-performans, iş doyumu-performans, iş ilgisi-performans, rol belirsizliği-performans ve rol çatışması-performans etkileşimi söz konusudur (Bilgiç,2010:68-71). Dolayısıyla kurumsal iklimin olumlu manada “kurum vatandaşlığı” ve kurumsal

bağlılık yönünde olmasını sağlamak da, görev ve rol belirsizliği nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmayı engelleyerek çalışanların işe ilgisini artırmak ve iş doyumunu sağlamak da bireysel performans yönetiminin amaçları arasındadır. Ancak unutulmaması gereken konu, bireysel performans yönetiminde özendirme (motivasyonun), performansı artırma aracı olarak kullanılmasıdır. Diğer bir deyişle bireysel performans yönetiminde, elde edilen performans amaç ve sonuç olurken, özendirme bu amaca ulaşma ve sağlama aracıdır.

Bireysel performansı artırma aracı olan motivasyon faktörlerinden biri, bireylerin pozitif psikolojik gelişme hali olarak tanımlanan psikolojik sermayeleridir.

### 3. Psikolojik Sermaye Kavramı ve Bileşenleri

İnsan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini kişisel özelliklerden yola çıkarak inceleyen psikoloji bilimi üç misyona sahiptir. Bunlar; zihinsel rahatsızlıkları iyileştirmek, insanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak, insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamaktır (Seligman, 2002:4). Fakat özellikle II. Dünya Savaşından sonraki süreçte, psikologların insanları denek olarak değil de hasta olarak nitelendirmeleri dolayısıyla sadece “zihinsel rahatsızlıkları iyileştirmek” misyonu ön plana çıkmış, diğerleri ihmal edilmiştir (Schultz and Schultz, 2002:271-320; Keiger, 1993:48-49).

1990’lı yıllarda özellikle Prof. Martin Seligman ve çalışma arkadaşlarının araştırmaları ile bu ihmale dikkat çekilmiş ve psikolojide pozitif hareket ortaya çıkmıştır. Pozitif psikoloji hareketi; psikologların dikkatini insanların sorunlarına değil, onları mutlu eden şeylere, pozitif düşünme biçimlerine, hoşgörü ve neşeye yöneltmeye başlamıştır. Zira çözümlenen sorunların yanı sıra bir yandan da pozitif davranışların geliştirilmesi gerekir ki bu da, kişisel gelişim tekniklerine bilimsel bir bakış açısı kazandıran “Pozitif Psikoloji Bilimi”nin alanı kapsamındadır (Akçay, 2011:78).

Psikolojiye yönelik bahsi geçen pozitif yaklaşımın örgütsel davranış alanındaki etkisi, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarıyla belirginleşmiştir. Pozitif örgütsel davranış,

- çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan,
- bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmek, geliştirmek ve yönetmek suretiyle performansta iyileşmeleri hedefleyen bir yaklaşımdır (Luthans, 2002a:59; Luthans, 2002b:698; Luthans and Youssef, 2004:152).

F. Luthans örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan değil, geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece pozitif örgütsel davranış kapsamında çalışanların sahip oldukları geliştirilebilir nitelikteki psikolojik unsurların ne olduğu sorusuna cevaben “psikolojik sermaye” kavramı literatüre girmiştir (Akçay, 2011:79).

Psikolojik sermaye, bireyin pozitif gelişimi bakımından hangi durumda olduğunu ve olacağını yansıtan bir gösterge olması dolayısıyla, diğer örgütsel sermaye türlerinden ayrılır. Zira her biri çalışan performansına kaldiraç etkisi yapan sermaye türlerinin yer aldığı aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, ekonomik sermaye örgütün sahip olduğu fiziksel ve finansal kaynaklarla; insan sermayesi ve sosyal sermaye çalışanların kimi tanıdığı, sosyal ilişkileri, neyi bildiği, yetenek, beceri ve tecrübesi ile ilgili iken, psikolojik sermaye bireyin “*kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı*” ile ilgilidir.

Birçok ekonomiste göre çalışanların verimlilikleri, sahip oldukları eğitim, deneyim ve bilişsel yeteneklerinden oluşan insan sermayesine bağlıdır. Bunun yanı sıra, pozitif psikolojik sermaye ise çalışanların kişiliklerinin bir boyutunu oluşturması dolayısıyla yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkilemesi bakımından önemli bir faktördür (Goldsmith vd., 1998:15).

Luthans ve çalışma arkadaşlarının oluşturduğu ve 2000’li yıllarda farklı ülkelerde farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği belirlenmiş olan psikolojik sermaye ölçeğine göre, bireylerin psikolojik sermaye yapısını ve durumunu en iyi açıklayan nitelikler

özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliktir (Bknz: Akçay, 2012; Sweetman vd., 2011; Walumbwa vd., 2010; Avey vd., 2008; Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b).

## Şekil 2. Örgütlerde Sermaye Türleri

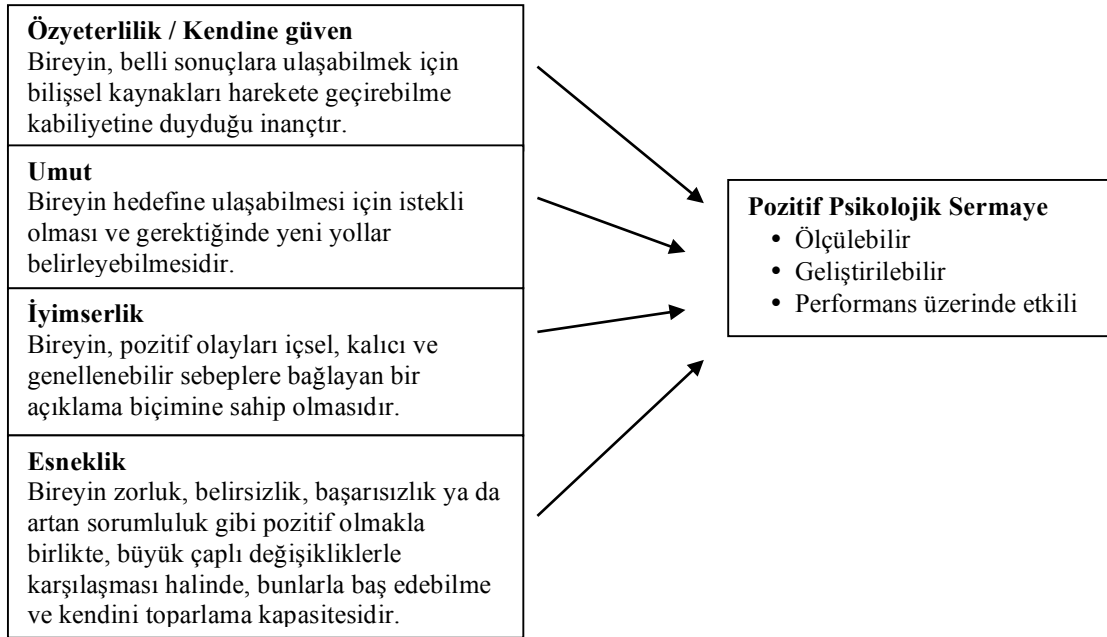


**Kaynak:** (Luthans vd., 2004:45-50).

Luthans'a göre pozitif psikolojik sermaye unsurları olarak sayılan bu dört unsur dışında başka unsurların, pozitif psikolojik sermaye kapsamına dahil edilmemesinin sebeplerinden biri, söz konusu dört unsurun performans üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olması; bir diğeri ise, bu unsurların geliştirilebilir olmasıdır (Luthans vd., 2006b:388).

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri aşağıda belirtildiği gibidir:

## Şekil 3: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



### 3.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik, bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaatidir (Wood ve Bandura, 1989:408; Stajkovic ve Luthans, 1998:66).

Kökene sosyal-bilişsel teoriye dayanan özyeterlilik; Bandura'ya göre, bireyin bir davranışı gerçekleştirmesi için gereken motive edici unsurlardan biridir (Bandura, 1977:193). Çünkü bireyin bir

görevi yerine getirebilmek için kendisini ne derece yeterli gördüğü ve kişisel yetkinliklerine olan inancı, görevi yaparken onu teşvik eder.

Literatürde özyeterlilik ile performans ve iş tutumları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda, özyeterlilik ile bu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Akçay, 2012; Sweetman vd., 2011; Walumbwa vd., 2010; Avey vd., 2008; Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b; Ouinn, 2005; Stajkovic ve Luthans, 1998; Luthans vd., 2006a). Dolayısıyla çalışanların özyeterliliği örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Pozitif örgütsel davranışta deneyimleme, dolaylı öğrenme, pozitif geri bildirim, sosyal ikna, psikolojik ve fizyolojik açıdan uygun çalışma koşullarının sağlanması gibi yöntemler aracılığıyla özyeterliliğin geliştirilmesi, çalışanların psikolojik sermaye yapılarını geliştirmek ve performanslarını artırmak bakımından önemli bir faktör olarak görülmektedir.

### 3.2 Umut

Umut; bireyin sahip olduğu amaca odaklı enerji ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre umut iki boyuta sahiptir. Bunlar; arzu edilen ya da amaçlanan sonuca ulaşma isteği ve amaca ulaşmada karşılaşılabilecek olası engelleri öngörme ve amaca götürecekt alternatif yolları proaktif olarak belirleme becerisidir (Snyder, 2000:8-9). Dolayısıyla umut düzeyleri yüksek olan bireyler, amaçlarına ulaşma isteğine ve motivasyonuna sahip olup, karşılaşılabilecekleri olası engelleri öngörebilir ve amaca götürecekt alternatif çıkış yollarını önceden belirleyebilirler (Akçay, 2012:126).

Umut teorisine göre insanlar; alternatif bir yol göremeyip çıkmaza girdiklerinde, sadece “amacına ulaşamamış kişiler” olarak değil, aynı zamanda “öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasında olan kişiler” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla umut; insanları, hedeflerine ulaşma sürecinde öğrenilmiş çaresizliğe değil, alternatif yollara yönlendirir (Luthans vd., 2007a:67). Bu bağlamda umut faktörü, bireylerin motive olması bakımından kritik bir öneme sahiptir.

Yapılan araştırmalarda umudun performans üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007b; Adams vd., 2003; Peterson ve Luthans, 2003; Luthans vd., 2005 ). Performans ile umut arasındaki ilişkinin yanı sıra umudun arzu edilen iş çıktıları ile ilişkili olacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin çalışanların umut düzeyi ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Akçay, 2012; Peterson ve Luthans, 2003; Larson ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2007b; Adams vd., 2003). Bu iş çıktıları ile umut arasındaki pozitif ilişki; performans ile iş çıktıları arasındaki pozitif ilişkiden dolayı önemlidir. Çünkü örneğin iş tatmini ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenir. Literatürde iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu belirlenen unsurlardan birisi çalışanların performansdır (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Farell, 1983; Judge vd., 2001; Spector, 1997 ; Souza-Poza and Souza-Poza, 2000 ; Adsit vd., 1996). Performansın artmasını sağlayan iş çıktılarını pozitif yönde etkileyen umut faktörü, dolaylı olarak performansı da pozitif etkileyecektir.

Bu bakımdan umut, çalışanların psikolojik sermaye yapılarını geliştirmek, örgütte performans ve iş tutumlarını pozitif etkilemesi bakımından önemli bir unsur olarak görülmektedir.

### 3.3. İyimserlik

Bireyler, davranışlarının sebeplerini neye atfettikleri ya da nasıl açıkladıklarına bağlı olarak, iyimser ve karamsar olmak üzere sınıflandırılır. İyimser bireyler, yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise, dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunurlar. Karamsar insanlar ise, iyimserlerin aksine, yaşadıkları pozitif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü olarak; negatif olayları ise içsel kalıcı ve genellenebilir olarak yorumlarlar. İyimser olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler. Örneğin, yöneticisinden pozitif bir geri bildirim ve takdir alan iyimser çalışanlar, bunu sahip oldukları etik anlayışa bağlarlar ve bu sebebi



genelleyerek, çok çalışarak sadece bu işte değil, seçecekleri diğer bütün görevlerde de başarılı olacaklarına inanırlar (Luthans v.d., 2007b:91; Seligman, 1998:43-47).

Bireylerin iyimserliği, olayları ve davranışları değerlendirirken kurdukları sebep-sonuç ilişkisinde ne ölçüde gerçekçi olduklarına bağlı olarak anlam kazanır. İş ortamında gerçekçi bir durum değerlendirmesi yapabilmek, çalışanların başarı ve başarısızlıklarının gerçek sebeplerini tespit edebilmelerine, kaynak ve yeteneklerin daha doğru kullanılmasına, daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesine olanak sağlar (Luthans, vd., 2007b:102-103). Dolayısıyla psikolojik sermaye açısından etkin bir iyimserlik için, bu iyimserliğin gerçekçi olması gerekir (Luthans vd., 2007a:94-96).

İyimser çalışanların performans düzeylerinin daha yüksek olduğu araştırmalarla desteklenmiştir (Akçay, 2012; Luthans, v.d., 2007b; Schulman, 1999). Dolayısıyla öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir özellik arz eden iyimserlik unsuru, çalışanların psikolojik sermaye yapılarını güçlendiren, örgütte performans ve iş tutumlarını pozitif etkileyen bir faktör olarak örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir.

### 3.4. Esneklik

Esneklik; belirsizlik, zorluk ve başarısızlıkla baş edebilmeyi ifade eder. Olumsuz durumların yanı sıra; pozitif olmasına rağmen sorumluluğu artıran değişimler, olumlu stres (eustress) yaratan değişiklikler karşısında, bireyin kendini toparlama ve iyileşme kapasitesi olarak tanımlanır (Luthans ve Youssef, 2004:154; Luthans, 2002b:702).

Esneklik; değişim ve belirsizlik halinde hareket kabiliyetinin yüksek olmasını, kendini ayarlayabilmeyi, uyum sağlayabilmeyi, sürekli ve hızlı çözüm üretebilmeyi kapsar. Çünkü aksi halde, yaşanan değişim ve belirsizlik, uzun dönemde bireyin sıhhati üzerinde psikolojik bir baskı oluşturabilir (Luthans, 2005:280).

Esnek insanlar, zorlukları ve karşılaştıkları risk faktörlerini bir sıçrama tahtası olarak görürler. Bu sayede özyeterlilikleri de gelişir (Tedeschi ve Calhoun, 1998:1-7; Ryff ve Singer, 2003:15-16).

İnsanların sahip oldukları esneklik dışındaki pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan özyeterlilik, umut ve iyimserlik; esnekliğin gelişimini sağlayan unsurlardan sayılabilir (Akçay, 2012:132; Luthans, vd., 2007a: 120-122).

Özel sektörde faaliyet gösteren örgütler gibi kamusal örgütlerin de değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu bağlamda esneklik, çalışanların zorunlu olarak sahip olmaları gereken bir özellik olarak görülebilir.

Psikolojik sermayenin yukarıda sayılan her bir bileşeni uzun vadeli, biri diğeriyle birleştiğinde sinerjik etki yaratan, ölçülebilen, yenilenebilen ve geliştirilebilen özelliğe sahip olduğundan; motive edici unsur olarak bireysel performans üzerinde etkili ve örgütlerin rekabetçi ortamda daha başarılı olmalarını diğer sermaye türlerine göre en iyi düzeyde sağlayan sermaye türüdür (Luthans ve Youssef, 2004:145).

## 4. Kamuda Bireysel Performans Yönetimi Amacı ve İlkeleri

### 4.1. Amacı

Kamu Performans Yönetiminin amacı, aslında kamu yönetimi temel amacıyla örtüşmektedir. Çünkü, hedef kitle olan halka en uygun hizmeti sunmak, kamu hizmeti sunan bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kurulma amacıdır. Bu temel amaca ulaşmak için sayılabilir ve süreli hedefler ile sayılabilir ölçüt ve göstergeler belirlemek ise, kamu performans yönetiminin amacıdır. Diğer bir deyişle, kamu performans yönetiminin amacı, etkin bir kamu yönetimi için en somut yönetim anlayışı ve uygulamasıdır. Ancak, kamu performans yönetiminin kapsamı, seçeneksiz ve karşılıksız kamu yararına yapılması gereken ve devleti devlet yapan asli kamu hizmetleri “*adalet, içişleri, dışişleri, savunma, içgüvenlik ve maliye*” ile modern devlet hizmetleri içinde sayılan ve sosyal devlet hizmetleri olarak bilinen karşılıksız yardım ve çevre sorunlarına yönelik hizmetlerin dışında kalan diğer kamu

hizmetlerinin içinde yer almakta ve artık “yarı kamusal hizmet” kapsamına girmektedir. Dolayısıyla, devletin bizzat ve sadece kendisinin üretmek zorunda olmadığı hizmetlerde kamu performans yönetimi söz konusudur. Yukarıda sayılan kamu hizmetleri için ise, performansı kısmen yönetmek mümkün olmaktadır. Örneğin iş yoğunluğu açısından en uygun yere mahkeme kurmak; en etkili güvenlik hizmeti için en uygun silahları satın almak; en uygun içişleri ve dışişleri için en uygun örgütlemeye ve en uygun insan kaynağını almak ve yetiştirmek; en yüksek vergi miktarına ulaşmak için en uygun yönetimi yapmak gibi.

Kamu performans yönetiminin temel amacı, kamu kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Zira, kurum insan kaynakları olarak personelin performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma eğilimleri olacağından, performans ölçme ölçütleriyle, aslında çalışanlara nelerin önemli olduğu konusunda gerekli mesajlar verilmiş olur. Öte yandan, kamu kurumuna performans yönetim sistemi getirilmeden, kurumsal anlamda mal ve hizmet üretiminde tam olarak başarılı olunması pek mümkün değildir. Örneğin, çoğunlukla başvuru performans ölçütü olarak verimliliğin, yanlış kullanılması ve gerçekleri yansıtmaması söz konusu olabilmektedir (Akdeniz–Durmaz,1998:86). Temel amaçlarını yönetsel, geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grup altında toplayabileceğimiz kamu performans yönetimi amaçlarını, ayrıntısına indiğimizde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004:126) :

- Kurum hedefleri, açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek;
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek;
- Belirlenen performans ölçütlerini, personele zamanında ve adaletle uygulamak;
- Personelin performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek;
- Yönetici ve personel arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratmak;
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve personel ortak çabasını sağlamak;
- Personel başarılarını tanımlamak ve ödüllendirmek;
- Kurumun ve personelin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak;
- Geribildirimle personeli desteklemek ve motivasyonlarını artırmak;
- Kamu-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak.

#### 4.2.İlkeleri

Kamuda performans yönetimi, performans yönetimi anlayışı temel alındığında ekonomik, verimli ve etkili olmaya odaklanmış bir kurumsal yönetim ile tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürün veya hizmetleri sürekli ölçmeyi gerekli kılan bir yönetim olmaktadır (Bilgin, 2004:14). Kamuda performans yönetiminde başarı ve etkinlik için temel ilkelerden yararlanılması gerekmektedir. Bu ilkelerin kurum içi olanları ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik veya etkililik ilkeleri olurken; hem kurum içi hem de dışı iş ve hizmet ilişkisi olan kitle için açıklık, hukukilik ve hesap verebilirlik ilkeleri olmaktadır.

***Ekonomiklik (economic) İlkesi:*** Performansı sağlayan kavramların başında ekonomiklik gelmektedir. Tutumluluk olarak da kullanılan bu kavram, kamusal kaynakları israf etmemek anlamına gelmektedir. Kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde en az girdinin kullanımı olan ekonomiklik, kamu yönetiminde en uygun kaynak ve malzemenin, “en uygun” biçimde seçilmesi ve tüketilmesidir. Aslında, kamu performans yönetiminde aranan pek çok özellikten söz etmek mümkün iken, varlığını ve önemini kaybetmeyen başlıca özellik, ekonomiklik olmuştur. Çünkü, henüz üretime geçmeden önceki aşamada ele alınan bu ilke ve özellik gereği, bütçe, araç-gereç ve teknoloji, hammadde ve toprak ile emekten oluşan temel üretim kaynaklarının yanı sıra, kullanılan ve tüketilen kamusal kaynaklarının doğru seçimi gerekir.

***Verimlilik (productivity) İlkesi:*** Eğer en ekonomik kaynak ve malzeme sağlanmışsa, bunların girdi olarak hizmet üretimine katılması sonucu en uygun çıktı mal ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliklerdir.

Aslında, söz konusu girdilere göre daha çok çıktı beklentisi verimlilik olmakla birlikte, kamu yönetiminde bu sürece “en doğru üretim” demek gerekir. Yönetim Bilimi’nin temelini atan F.W.Taylor’un başlattığı üretkenlik ölçümleri, günümüz kurumlarında kendini performansın en önemli özelliklerinden biri olan verimlilik olarak göstermiştir. Mal ve hizmetlere olan talep artarken, kaynakların kıt olmasının anlaşılması, kamu veya özel bütün kurumlarda üretim girdilerinden yararlanma düzeyinin, diğer bir deyişle verimliliğin yüksek olmasını gerektirmiştir.

**Etkililik (efficiency) İlkesi:** Performansın kamu yönetimi ve kamu kamu hizmeti bakımından en çok öne çıkan kavramı ise, etkililiktir. Aslında en uygun kaynak ve malzemeyle hedeflenen en uygun mal ve hizmetin üretilmesi anlamına gelen etkililik kavramı; kamu yönetiminde kısaca hedef kitlenin memnun edilmesidir. Bu nedenle etkililik, “en akılcıca” yönetimdir; hizmet edilen kitleye en çok yansıyan performanstır. Halkın, bireysel ve kurumsal performansı görebildiği özelliğidir. Başlangıçta kapitalist anlayışa uygun olarak özel sektör için geçerli olan kâr-maliyet etkileşimine eklenen ekonomiklik ve verimlilik; kamu sektörü için de geçerli olmuş ve sadece kamu yararı anlayışına göre mal ve hizmet üreten kamu yönetimi anlayışına da, ekonomiklik ve verimlilik kavramları girmiştir. Ancak her iki sektörün de hedef kitesindeki bilinçlenme sonucu performansı belirleyen sadece ekonomiklik ve verimlilik olmadığı, bunlar içeren bir üretim süreci sonrasında özel sektör için müşteri memnuniyetinin, kamu sektörü için de kamusal beklentilerin karşılanması gerektiği, diğer bir deyişle etkili ve etkin olmak gerektiği ortaya çıkmıştır.

**Açıklık İlkesi:** Açıklık ilkesi, kamu yönetimi anlayışına has bir kamu performans yönetimi ilkesidir. Bu ilkeye göre, bazı kısıtlar dışında hiçbir kamusal karar ve eylem, kapalı kalmaz. Açıklığa uyumlu bir yönetim anlayışına sahip olmak, kamudaki performansın yine kamunun istek ve şikayetlerini dikkate alarak performansın yönetilmesini sağlar. Bunun başarılması halinde ise, kamu kurumlarını daha etken kılar.

Çağdaş kamu yönetiminin getirdiği yeniliklerin başında açıklık ilkesi gelmektedir. Bu ilke, aynı zamanda kamu performans yönetiminde kamuya uygun bir performans ölçütüdür. **Şeffaflık** veya **saydamlık** diye de ifade elden açıklık ölçütü, temel olarak kamu kurumlarınca gerçekleştirilen yönetsel her türlü karar ve eylemlerin, hedef kitle halk tarafından da bilinmesi, görülmesi; duyurulması, saklanmaması, gizli tutulmaması anlamında denetlenmesi demektir. Ancak, bu ilkenin devlet sırrı, meslek sırrı, özel hayatın gizliliği gibi bazı kısıtları bulunmaktadır. Aslında, kamuda açıklık ölçütü, bir diğer kamusal performans ölçütü olan hesap verebilirliğin temelini de oluşturmaktadır. Çünkü, kamu yönetimi tarafından alınan karar ve eylemleri bilmeyen bir hedef kitlenin, kamu yönetiminden hesap sorması da beklenemez. Dolayısıyla, bir kamu kurumunun performans ölçümünde, “yeterince saydam davranılıyor mu?”, “yeterince açıklama yapılıyor mu?”, “bu açıklamalar zamanında ve net olarak gerçekleştiriliyor mu?” türünden açıklık ölçütü kullanıcı sorularının sorulması gerekmektedir.

Açıklık ilkesinin kullanımı açısından ele alınması gereken önemli bir konu ise, saydamlık adına kamu kurumlarının yeterli olduğunun ve iletişim kanallarının açık olduğunun varsayıldığında, hedef kitle olarak halkın bu saydamlıktan beklenti oranının, gelişmemiş ya da demokratik kültürü eksik olan toplumlarda düşük olma olasılığıdır. Zira, saydamlığa olan inanç ve yasal zorunluluğa karşın, gerek hizmet etme ve sorumluluğu olan veya yönetim yetkisine sahip olan taraf olarak, gerekse yeterince bilgi sahibi olması gereken vatandaşlar olarak eksik etkileşim veya bireysel çıkarların öne çıkması, zaman zaman kamu performans yönetimi gereği saydamlık ölçütünün kullanımını veya etkinliğini azaltabilmektedir.

**Hukukilik İlkesi:** Hukukilik ilkesi adından da anlaşılacağı üzere, kamu performans yönetiminde kamusal karar ve eylemlerin hukuka uygun olması demektir. Ancak, burada önemli olan hukuk adına sadece yasal sınırlar içinde kalmak değil, hakkaniyetli ve adil olmaktır. Dolayısıyla, kamu performans yönetiminde hukukilik ilkesiyle, mevzuatın arkasına sığınan bir geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve uygulaması yerine, gerekli temel hukuk anlayışına göre yönetim söz konusudur.

Hukukilik ilkesi, kamu kurumlarınca gerçekleştirilen kamu hizmet üretimi ile diğer kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması anlamına gelmektedir. Ancak, hukukilik ilkesi, esasen sınırları insan haklarına, vatandaşlık haklarına, sosyal, ekonomik, kültürel ve diğer haklara kadar genişletilebilecek bir ilke olmakla birlikte; bu hakların yasa ve benzeri mevzuatla somutlaştırılması ölçüsünde, uygulamaya aktarılması mümkün olabilmektedir. Zira, uluslararası sözleşme niteliğindeki kabullerin olması, bunun gerekiyorsa iç hukuka uydurulması durumunda ancak, hukukilik ölçütünün tam anlamıyla kamu kurumlarındaki yönetici ve personel tarafından uygulanması söz konusudur. Hukukilik ilkesinin kamu performans yönetimine en somut etkisi, **Kanunsuz Emir** verilemez kuralıdır.

**Hesap Verebilirlik İlkesi:** Kamu performans yönetiminde hesap verebilirlik ölçütü, kamuda performans yönetimi anlayışının önemsenmesi gerektiğini ortaya çıkaran, en ciddi ilke olmuştur. Zira, hükümet etme gücünün tek elde toplanarak kişi hak ve özgürlükleri için zaman zaman sınırlayıcı bir etken olabilmesi ile halkın bilinç düzeyindeki artış ve teknolojik iletişim sonucu, kamuyu yönetenleri halkın istek ve beklentilerine göre hareket etmek zorunda bırakılmıştır (Balcı,2003:115). Bu duruma, modern devlet anlayışının getirdiği halkın yararına bakış açısı eklenince, kamu kurum ve kuruluşlarının daha yüksek performansla çalışması ve profesyonel kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak hesap verebilirlik ilke ve ölçütü anlam kazanmıştır.

Kamu yönetimindeki yeni gelişmeler, kamu yönetimi kavramındaki kamu ve yönetim sözcüklerinin, anlamca değişmesi sürecine girmesine neden olmuştur (Nohutçu-Balcı,2003:16). Çünkü, sanayi devriminin egemen ideolojisi olan liberalizmle, kamu yararının ancak serbest piyasa ekonomisi tarafından ve tek tek vatandaşların yararlarının toplamıyla sağlanacağı fikri; 1929 Dünya ekonomik krizinden sonra ise, Keynezyen Refah devleti anlayışının getirdiği kamunun çıkarını en iyi devletin koruyacağı fikri günümüzde, yerini edilgen değil etken kamu bilincine bırakmıştır. Kamu yönetimi anlayışındaki bu değişiklikler sonucu, devlet ve onun yürütme örgütü kamu yönetimi bir amaç olmaktan çıkmış, kamunun yararını ve refahını sağlamada bir araç olması gerektiği; böyle bir aracın ise, sahipleri olan kamu tarafından korunabileceği bu nedenle de, kamunun yönetildiği anlayış değil, kamunun yönettiği bir kamu yönetimi anlayışı giderek gücünü göstermeye başlamıştır (Nohutçu-Balcı,2003:18).

Yönetimsel anlamda kısaca yönetimin aldığı karar ve eylemlerden dolayı, hizmet verdiği hedef kitleye gereken veya istenen açıklamalarda bulunması anlamına gelen hesap verebilirlik; kamu yönetimi ve yönetiminin de bunu sadece ilkece değil eylemce de kabul etmesi ile hedef kitleler olarak halkın da bu açıklamayı sürekli, sistemli, araştırıcı ve sorgulayıcı bir kültürle istemesini gerektiren bir çaba olmaktadır. Kamu yönetiminin emanet yetki ve bütçeyle ne kadarlık bir performansla ulaştığının hesabını soran ve bir kamu performans ölçütü de olan hesap verebilirlik, aşağıdaki ilke ve esasları içermektedir (Stoker,1999:49) :

- Kamu yönetiminde tutulan kayıtların doğru tutulması ve bunların doğrulanması;
- Hedef kitlenin istediği bilgilerin verilmesinin kısıtlı istisnalar dışında zorunlu tutulması;
- Kamu hizmetinden sorumlu kişi ya da kişilerin resmen belirlenmesi;
- Sorumluların sorumluluklarını, yaptıklarını ve yapmadıklarının nedenlerini ve gerekçelerini açıklamak zorunda olmaları;
- Kamu hizmet performansına ilişkin olumsuzluklar olduğunda, gerekenin yapılması konusunda sorumluluk üstlenilmesi;
- Yapıcı ve olumlu eleştirilerin dışında eleştirilerin de gelebileceğinin kabul edilmesi;
- Başarılar için ödüllendirilmenin, olumsuz durumlarda cezalandırılmanın kabul edilmesi;
- Hesap vermenin gerekirse görevi kaybetmeyi de içerdiğinin bilinmesi.

Günümüzde hesap verebilirliğin çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Örneğin, halkın siyasilere seçim öncesi vaad ettiklerini yerine getirmeleri konusunda seçimlerde siyasi açıdan hesap sorması; yasaların verdiği yetkilerle örneğin bilgi edinme hakkı yasası, tüketici haklarının korunması gibi yasalarda yer

alan hak ve yöntemlerle hesap sorulması; son olarak bürokrasinin yönetici ile insan kaynağının profesyonel anlayışla hareket edip, kamu performans yönetimi anlayışıyla kamu hizmeti sunmaları konusunda halkın bireysel veya meslek örgütü kurarak ya da sendikal örgütlenerek hesap sorması veya söz konusu hedef otoritelerin hesap vermesidir. Kamu yönetimi hesap verebilirliğin temel amacı, bürokrasinin daha çok vatandaşa hesap verir hale getirilmesi ve böylece demokraside yol katedilmiş olunmasıdır. Bu temel amaç çerçevesinde, hesap verebilirlik performans ölçütü sayesinde ulaşılan belli bazı sonuçlar da söz konusudur. Bunlar, hesap verebilirliğin aynı zamanda aşağıda sayılan yararları olmaktadır (Aucoin-Heinktzman,2000:45):

- Hesap verebilirlikle, kamu yönetiminde yetkilerin kötüye kullanılması ve yetersiz hizmet verilmesi önlenir;
- Eğitsel hizmetlerin üretimi için gerekli girdilerin, performans yönetim ve yönetimi anlayışına uygun kullanılmasına etki eder;
- Kamu yönetimince alınan karar ve eylemlerin hukuki olmasına büyük etkisi olur;
- Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen hizmetlerde, halkın istek ve beklentilerine de yanıt verecek nitelikte olmasını sağlar;
- Yeni kamu yönetimi anlayışının bir parçası sayılan yönetim türü girişimlere, örneğin sivil toplum örgütlenmelerinin oluşumuna katkı sağlar.

Ancak, hesap verebilirliğin yukarıda sayılan yararlarının tam anlamıyla sağlanabilmesi için uygulamada karşılaşılan bazı engellemelerin aşılması ya da sorun olarak görülüp çözüme kavuşturulması gereklidir. Hesap verebilirliğin söz konusu iki önemli engeli bulunmaktadır (Caiden,1989:26-28) :

- Eğitsel kurum ve kuruluşlarında çalışan memurların kamunun menfaati yerine, kendi menfaatlerini öne çıkarması hatta yolsuzluk yapmaları;
- Kamu yönetici ve insan kaynağının halkın istek ve şikayetlerini duymazlıktan gelmesi.

##### **5. Kamu Performans Yönetiminin Faydaları**

Kamu performans yönetiminde karşılaşılan çeşitli güçlüklerle karşın, çok sayıda faydası bulunmaktadır. Kamu performans yönetiminin, yöneltilen çeşitli eleştirilere karşın, performans yönetimi anlayışının getirdiği olumlu özelliklerinin analiz edilmesi, izlenmesi ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi durumunda yönetime aşağıdaki faydaları sağlayacağı söylenebilir (Glendinning,2002:162):

- Personelin bireysel performansını geliştirir;
- Personelin gizilgüç performansını ortaya çıkarır;
- Gelecekteki personel kaynağı ihtiyacını planlar;
- Kurum amaçlarını gerçekleştirir;
- Kurumdaki manevi gücü artırır;
- Kurum personelinin ve halkın memnuniyetini sağlar;
- Performans – ücret dengesini sağlar;
- Rekabet üstünlüğü yaratır;
- Gözlem kalitesini artırır.

Kamu performans yönetiminin en önemli faydası, bireysel performans değerlendirmesinde ortaya çıkmaktadır. Zira, objektif bir değerlendirme sistemi kurabilen kamu kurum ve kuruluşlarında, böylece personelin zayıf ve güçlü yanları belirlenebilmekte; bu konuda onların başarılarını geliştirici önlemler alınabilmekte; diğer taraftan çalışanların da başarı dereceleri hakkındaki değerlendirmeleri öğrenerek, performanslarını geliştirme yönünde çaba sarf etmeleri mümkün olabilmektedir (Ergun-Polatoğlu,1992:288).

Objektif ve etkin bir bireysel performans değerlendirme sistemi, personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi sürecinde, güçlü yönlerinin ardındaki psikolojik unsurları temsil eden psikolojik sermaye

düzeyini de ölçtüğü takdirde, elde edilen sonuçlara göre etkin bir psikolojik sermaye yönetimi de sağlanabilir. Zira kuruma rekabetçi güç kazandırma açısından kritik öneme sahip olan; performans ve performansla ilişkili iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi iş tutumlarına pozitif etki eden psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Akçay, 2011:89-92).

Kamu performans yönetimi ile ulaşılmak istenen bu amaçların gerçekleştirilmesi durumunda ise, etkili bir performans yönetim sisteminin eğitsel kurum ve kuruluşlarına sağlayacağı genel faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil,2004:127):

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki yönetimini artırır;
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır
- Çalışanların hedefleri ile kurumsal hedef arasında bağlantılar kurar, motivasyon yaratır;
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir;
- Performans, standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler;
- Geribildirim, çalışanlara yönetimin öznel ölçütlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır;
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif ölçütler sağlar;
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları yönetim biriminde tutulmasını sağlar.

## **6. Kamu Performans Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler**

Kamu performans yönetiminin yukarıda sayılan faydalarının yanısıra, karşılaşılan bazı güçlük ve sorunları da bulunmaktadır. Bu sorunlar, aslında uygulama açısından karşılaşılan sorunlar olmaktadır. Çünkü, performans konusu, teorik olarak ilgili yazında ele alınıp tartışılıyor olsa da, uygulamaya aktarılmadan, performans yönetiminin uygulamadaki yapı ve işleyişe uyumlu olup olmadığını anlamak pek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, kamu yönetiminde uygulanmasına ilişkin olarak, Kamu performans yönetiminin sorunlarını şu biçimde sıralayabiliriz:

- Kamuda performans yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz girmemiş ya da kamu yönetiminde yeterince anlaşılammıştır;
- Kamu performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak, henüz mevzuat düzenlemesi yapılmamıştır;
- Mevzuatın hazır olmaması, Kamu performans yönetimine uygun bir örgütsel yapının da kurulamamasına neden olmuştur;
- Kamuda performans yönetiminde getirilen ölçütlerin adı çeşitli ortamlarda geçmekle birlikte, henüz bu ölçütlerin, özellikle kamuya özgü yeni ölçütlerin kullanımına ilişkin olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personelinin direnç gösterdiği görülebilmektedir;
- Kamu performans yönetiminde önemli bir yere sahip olan kurumsal, takımsal ve bireysel performans değerlendirmeleri açısından da, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir. Çünkü, mevcut değerlendirme sistemi nerdeyse hiç işlemediği ya da işlevselliğini yitirdiği halde, uygulanmaya devam edilmektedir. Oysa, bu sistemden ne değerlendiren amirlerin ne de değerlendirilen personelin memnun oldukları düşünülmektedir;

- Son olarak, Kamuda performans yönetiminin sadece performans değerlendirme anlayışı getireceği yanlışlığı söz konusudur. Oysa, kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesini farklı da olsa kapsamakla birlikte, getirilen esas yenilik performansın tüm kuruluşta egemen bir yönetim ve denetim anlayışı olarak uygulanması gerektiğidir.

Bu anlamda ele alınacak bir kamu performans yönetimi anlayışında, **yönetime önemli sorumluluklar** düşmektedir. Zira, kamu performans yönetimi için yönetimin şu üç temel görevi yerine getirmesi gerekir (DPT,2000:76).

- Kuruluşun ortak amacını ve görevini, kuruluşu oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte benimsetmek;
- Kuruluş birimleri ve insan kaynakları arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, karşılıklı bilgi akışını süratli ve etkin bir biçimde sağlayacak bir iletişim sistemi oluşturmak;
- Kuruluş birimlerinin ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirmek için önlem almak. Bu amaçla, kuruluşun tamamı ya da gerekli görülen birimlerini içine alan ve özellikle çalışanlar için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak.

Performans yönetimine ve dolayısıyla kamu performans yönetimine getirilen eleştirilerin başında, performans yönetiminin insan kaynaklarının insani özelliklerini hiçe sayan bir anlayışa sahip olduğu gelmektedir. Oysa, performans yönetiminde bireylerin kurum içindeki mutluluğu ve memnuniyet esastır. Bu nedenle, insanlık ilkesiyle, hedeflerin ve ölçütlerin ölçülebilir nitelikte olması sonucu, insan kaynaklarının nesnel değerlendirmeye tabi tutulması ile bu hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuda, kuruluştaki insan kaynaklarının farklı kişilik özelliklerine göre yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Zira, iş ortamında insanların kaçınan, bağımsız, tedirgin, antisosyal, sınırlayıcı, duygusal, narsist veya paranoid kişilik tiplerini sergiledikleri görülmektedir (Miller, 2003:419-433).

Kişiliklerinin bir yönünü oluşturması dolayısıyla psikolojik sermaye, çalışanların yaptıkları işin nitelik ve niceliğini etkilemesi bakımından önemli bir faktördür. Dolayısıyla performans hedef ve ölçütleri belirlenirken, insan kaynaklarının psikolojik sermaye düzeylerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

## 7. Kamuda Performans Düşüşü ve Artırılması Sorumluluğu

### 7.1 Kamuda Performans Düşüşü

Kurum insan kaynaklarının performansı, aslında sadece kendi çalışma miktarının bireysel gücü ve enerjisi oranında azalıp artmamakta, bunu etkileyen pek çok başka kurumsal etken bulunmaktadır. Bunları, çalışma ortamının fiziksel olarak yetersizliği ve eksik ya da ergonomik olmayan araç gereç ile malzemenin yetersiz veya uygun olmamasından başlayıp, diğer özendirme araçlarının varlığına ilişkin olarak sıralamak mümkündür. Zira, insan kaynağının çalışması ve işe özendirilmesi için gerekli ortamın varlığı ve en uygunluğu, performansı en çok sağlayan ve artıran etki yapmaktadır. Bu nedenle, performansı düşüş sürecine sokan etkenleri çalışma ortamının fiziksel olarak giderek yetersizleşmesi; artan veya değişen işlerin periyodik görev tanımlarının giderek yetersiz kalması; başta uyum olmak üzere gelişme, teknolojik yenilik, yükselme ve diğer konularda insan kaynaklarına düzenli olarak verilmesi gereken kamu hizmetlerinde yetersizlik; memura çalışması sırasında sağlanan sağlık hizmetlerinin eksikliği; mevkide ve görevde kalma güvencesi ile iş sonrası gelecek güvencesi anlamındaki sosyal güvenlikten yoksunluk; gerçek performansla dayalı ücretleme, yükselme ve ödüllemeye yetersiz kalınması; yönetim olarak liderlik dışı davranışlar sergilenerek, kurum insan kaynaklarına adil davranılmayıp, İKY başarı ilkelerine uyulmaması, özendirici olunmaması ve yönetim

katılım ortamının eksikliği ya da yetersizliği; son olarak da kurum insan kaynaklarının tüm bu sayılanlara bağlı kalarak veya bireysel çıkarları ile kurumsal çıkarların örtüşmemesi sonrasında performansın düşüş süreci giderek hızlanacaktır.

## 7.2. Kamuda Performansın Artırılması Sorumluluğu

Kamu kurumlarında çalışan başta yönetici ve personel olmak üzere bütün insan kaynaklarının, istihdam edilme ve aylıklarının hak etme temel felsefesi gereği performans sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk, kamu çalışanlarının genel olarak iş performanslarını ortalama üzeri tutmaları ve giderek artırma eğiliminde olmaları sorumluluğudur. Ancak, performans sorumluluğu yönetici ve personel açısından farklı ele alınıp incelenmelidir.

## 7.3. Yöneticilerin Performans Artırma Sorumluluğu

Yöneticinin performans sorumluluğu, kurum insan kaynakları arasında birbirlerini cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yoluyla buldukları kurumsal konumdan, daha iyi bir konuma gelmelerine rehberlik etmektir (Barutçugil 2004:359). İşe yeni başlayan birinin izleyici olduğu, deneyimli ve bilgili bir yöneticinin ise, kendisine liderlik edip biçimsel olmayan bir eğitimle onun yetişmesine destek verdiği bir personel geliştirme sürecidir. Böylece izleyici konumundaki yeni personelin, işini en iyi biçimde yapması için çaba gösterip performansını artırması için ona cesaret veren, yol gösteren, bilgi ve deneyimini aktaran koç'un **performans liderliği**'nde bir rehberlik söz konusudur.

Koç'a danışanın beklentisi, koçluk yapacak kişiden iyi bir iletişim kurması, empatik davranması, sorun çözme ve karar alma sürecinde cesaret vermesi, kariyerini planlaması özendirmesi beklenirken; suçlayıcı, küçümseyici, disiplin cezalarıyla korkutucu olmaması, tek yönlü iletişim kurmaması, kayıtsız davranmaması, açık ve dürüst olması, geri bildirim görmesi beklenir. Rehberlikten yararlanacak izleyicinin ise, öncelikle bu iletişimi sürdürmesi, rehberini örnek alması, görüş ve önerilerini dikkate alması, koçun bilgi ve birikimine saygılı olması gerekmektedir. Her iki tarafında üzerine düşeni yapması oranında başarıya ulaşabilecek olan koçluk etkileşimiyle, performans rehberliği performansı sağlayıcı ve artırıcı yönde etkin bir rol oynayabilmektedir. Günlük hayatımızda yaşam koçluğu ve aile koçluğu örneklerine rastladığımız koçluğun, çalışma hayatı uygulamasında üst yöneticilere liderlik için "*üst yönetim koçluğu*", işe ilgi ve verimlilik artışı için "*performans koçluğu-rehberliği*", işe yeni başlayanlar için "*kariyer koçluğu*" yapılabileceği gibi, iş heyecanını yitirmiş, bıkkın ve kararsız kişiler için "*girişimci koçluğu*" söz konusudur (Esen, 2006:122).

Performans koçluğu-rehberliği, insan kaynaklarının psikolojik sermayesinin geliştirilmesi için aşağıda örneklendirildiği biçimde kullanılarak, etkin bir psikolojik sermaye yönetimi sağlanabilir. Örneğin;

\* Çalışanların özyeterlilikleri, özyeterlilik kaynakları ve özyeterliliği etkileyen faktörler aracılığıyla geliştirilebilir. Örneğin karmaşık bir görev, daha küçük ve yapılması daha kolay olan alt bileşenlerine ayrılmak suretiyle çalışanların; işin küçük parçalarını deneyerek başarıp, bu küçük başarılar yavaş yavaş birleştirilerek görevin tamamını yapabilmek için özyeterlilik kazanmaları sağlanabilir. Ayrıca senaryo analizleri ve senaryo uygulamaları, örnek olay çalışmaları yapmak; yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi; yerinde egzersiz, çocuk bakımı için olanaklar, çalışanlara destek programları gibi birtakım uygulamalarla daha elverişli fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı sağlamak, özyeterliliğin gelişimine yardımcı olan yöntemler olarak belirlenmiştir (Luthans vd., 2007a:44-49).

\* Çalışanların umut düzeylerinin geliştirilmesi için örgütsel hedeflerin katılımcı bir ortamda ve rasyonel gerekçelerle belirlenmesine, belirlenen hedeflere adım adım ulaşmaya, katılımcı bir iş ortamına, çalışanların uygun ödüllerle ödüllendirilmesine, kurumun sahip olduğu maddi kaynaklara ve yönetimin desteğine, çalışanların yetenek ve güçlü yönlerinin tespit edilip bunlara uygun bir pozisyonda görevlendirilmesine ihtiyaç vardır (Luthans vd., 2007a:68-72).



\* Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi için geçmişteki başarısızlıkların gerçekçi bir biçimde yani kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekir. Böylece geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmeksizin, çalışanların negatif olaylar üzerinde fazla durmayıp, pozitif olaylara odaklanmaları sağlanıp, iyimserlikleri artırılabilir (Luthans vd., 2007a:102-103).

\* Çalışanların sahip oldukları varlıkların yani; entelektüel ve sosyal sermaye ve esneklik dışında kalan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin zenginleştirilmesi; çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri risk faktörlerinin azaltılması yoluyla esneklik kapasiteleri geliştirilebilir. Örneğin geleneksel eğitim ve gelişim programları, iş rotasyonu, adem-i merkezi ve katılımcı yönetim, stratejik planlama, öğrenen organizasyon ortamı oluşturma, açık iletişimin gerçekleşeceği bir çalışma ortamı oluşturma, şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurma, takım çalışmaları yapma, çalışanların sağlık sorunlarını, stres vb. psikolojik risklerini en aza indirmeyi sağlayan programları uygulamaya koyma, çalışanların esneklik kapasitelerini geliştirmeleri için yararlanılabilecek uygulama ve tekniklerdir (Horne ve Orr, 1998:30-39; Luthans ve Youssef, 2004:156).

#### 7.4. Personelin Performansını Artırma Sorumluluğu

Personelin performans sorumluluğunu, öncelikle onun temel görevi olan kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda çalışma ve kendisine verilen görevleri yapma sorumluluğu olarak anlamak gerekir. Daha sonra sıralanabilecek sorumlulukları için ise, öncelikle sadık personelin tanımı ve özellikleri üzerinde durulmasında fayda vardır. Buna göre genellikle işsever ve çalışkan (Y) grubu personel özelliği gösteren, sadık personelin esas özelliği kurumun bütün amaç, yönetim stratejisi ve politikalarına gönüllü uymasıdır. Sadık personel, çalıştığı sürece kurum yararına düşünen ve kurum başarısı için çaba sarfeden personel olarak tanımlanabilir. Kurumun varlığı, ilerlemesi ve başarısı için kendini hep sorumlu hisseder. Çalıştığı kurumu dışı karşı savunan ve sadığı diyen, kurumunu yuvası gibi gören işsever ve sadık % 29'luk guruptandır. Bu nedenle, kurum için en gerekli insan kaynağıdır. Kriz dönemlerinde “kritik durumlarda performans değerlemesi” en yüksek çıkan personeldir. Sürdürülebilir performans yönetiminde, kurum kaynaklarını israf etmeyip ekonomik davranan, verimli ve etkili çalışan personeldir. Diğer taraftan, iş tatmini ile doğru orantılı olan bireysel performansın artırılması için insan kaynaklarının sayısal ve niteliksel özellikleri dikkate alınarak performans ölçütleri belirlenip ona göre performans yönetimi yapılmalıdır (Bilgin, 2007a:102).

#### Sonuç

Kamuda bireysel performans yönetimi, öncelikle performans yönetimi konusu olmakla birlikte, kamu hizmeti veren yönetici ve personelin performansını ölçmek ve denetlemek üzere kullanılacak çok çağdaş bir anlayış ve etkili bir yönetim işlevidir. Bu yönetsel işlevin yerine getirilmesi için, yönetimi de içeren performans yönetimi üzerinde durulmalıdır. Çünkü, performans yönetiminin somut ve sayısal sonuçlarına göre karar alıp uygulayan bir kamu gerekmektedir.

Performans yönetimi ölçüt ve göstergelerinin ortaya konmasında performans yönetim düzeyleri esas alınmalıdır. Buna göre, kamuda performans yönetiminin örgütsel ve daha çok mali anlamdaki bakış açısı performanslarını görmeye ilişkin olmaktadır. Diğer taraftan personelin tamamen bireysel girişim, çaba ve emeklerini ortaya çıkarma amaçlı performans yönetimi, kamuda bireysel performans yönetimi veya daha çok bilinen adıyla bireysel performans değerlendirme olmaktadır.

Kamuda performans yönetimi, düzeyleri farklı da olsa temel performans ilkelerine uygun olarak yapılmalıdır. Bu ilkeler, aslında aynı zamanda performans ölçütü olarak da ele alınan ilkelerdir. Buna göre performans ilkeleri ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik ilkeleri daha çok kurum içi kurumsal kaynakları/girdileri etkilemekte; açıklık, hukukilik ve hesap verebilirlik ilkeleri ise daha çok dış ortamdaki hedef kitleye yönelik performans yönetimi ilkeleri olmaktadır.

Kamuda bireysel performans yönetimi veya değerlendirmesi, söz konusu ilkeler dikkate alınarak yapılması halinde, yöneticinin kararı daha yansız, personelin beklentisi de daha gerçekçi olabilecektir.

Ancak, bu yeni yönetim işlevinin amacına uygun olarak yapılması için bireysel performans ölçüt ve göstergelerinin önceden bilimsel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bilimsel olmasıyla ifade edilmek istenen, performans ölçüt ve göstergelerinin iş analizi ve iş ölçümü sonucuna göre belirlenmesi gerektiğidir. Bunun yanı sıra kamuda performans yönetiminde, insanlık ilkesi gereği, performans hedef ve ölçütlerinin belirlenmesi sürecinde çalışanların görevlerini başarıyla yapabilme konusunda kendilerine güvenlerini, yaratıcılık düzeylerini, azimli ve dirençli olma kapasitelerini yansıtan psikolojik sermaye düzeylerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Daha çok sayısal veri ve sonuçları dikkate alan kamuda bireysel performans yönetimi, bu gerçekçi yaklaşımıyla kamu hizmetini iş ve görev tanımına uygun olarak en çok ve en etkin veren personeli ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi yönünde motive etmekte; performansı olmayan ortalama kamu iş ve etkinliğine sahip personele de etkileyici bir örnek olarak motivasyon sağlayabilmektedir. Ancak, kamuda bireysel performansın artırılması sorumluluğu öncelikle yönetici liderliğine ve koçluğuna bağlı olduğu unutulmamalıdır. Çünkü, performansı artıran motivasyon araçları deyince akla ilk gelen çalışma fiziksel araçları ile iş ortamının iyileştirilmesi sınırlı değişken olurken; yönetici karar ve eylemleri ile tutum ve davranışları, performansı daha çok artıran motivasyon araçları olabilmektedir. Bu bağlamda, bireysel performans değerlendirme sistemiyle ölçülebilecek psikolojik sermaye düzeylerine göre, güçlü ve zayıf yönleri belirlenen insan kaynaklarına yönelik, psikolojik sermayelerini ve dolayısıyla başarılarını geliştirici yönetici uygulamaları, performansı artıran motivasyon araçlarıdır.

### Kaynakça

- Adams, V. H.; Snyder, C. R.; Rand, K. L.; King, E. A.; Sigmon, D. R. ve Pulvers, K. M. (2003), "Hope in the Workplace", **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, Ed. R. A. Giacalone and C. Jurkiewicz, Sharpe, New York, pp. 367-377.
- Adsit, D. J.; London, M.; Crom, S. ve Jones, D. (1996), "Relationship Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance", **Journal of Management Development**, 15 (1), pp. 62-75.
- Akçay, V.H. (2011), "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13 (1), ss.73-98.
- Akçay, V.H. (2012), "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2 (1), ss. 123-140.
- Akdeniz, A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarını Uygulaması, **Dokuz Eylül Üni. İİBF Dergisi**, 13 (2).
- Armstrong, M. (2006), **Performance Management**, Kogan, London.
- Armstrong, M. ve Baron, A. (1998), **Out of the Box, People Management**, 23 July.
- Aucoin, P. ve Heinktzman, R (2000), The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform, **International Review of Public Administration Sciences**, 66 (4).
- Avey, J.; Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", **Management Department Faculty Publications**, University of Nebraska – Lincoln.
- Balcı, A. (2003), **Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayını, Ankara.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, 84 (2), pp. 191-215.
- Barutçugil, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer yayıncılık, İstanbul.

- Bilgiç, R. (2010), **İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Alguları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki**, Amme İdaresi Dergisi, 43 (4).
- Bilgin, K.U. (2004), **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE, Ankara.
- Bilgin, K.U. (2007), Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, 65 Özel sayı, Sayıştay Başkanlığı. Ankara.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2007a), Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel, **Journal of Public Personnel Management**, 36 (2), USA.
- Büyükkılıç, D. ve Coşkun, A. (2002), Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi, **Vermilik Dergisi**, 3.
- Caiden, G.E. (1989), **The Problem of Ensuring The Public Accountability of Public Officials, Public Service Accountability: A Comparative Perspective**, Kumarian Press.
- Dengiz, G.M (2000), **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus yayınevi, Ankara.
- DPT (2000), **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması**, ÖİK, Ankara.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992), **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Ankara.
- Esen, E. (2006), Koçluk: Yöneticiler için Özel bir Danışmanlık Modeli, **Amme İdaresi Dergisi**, 39 (2).
- Farrell, D. (1983), “Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, 26 (4).
- Glendinning, P.M. (2002), Performance Management:Periah or Messiah, **Public Personnel Management**, 3 (2).
- Goldsmith, A.H.; Darity, W. ve Veum, J. R. (1998), “Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages”, **Review of Black Political Economy**, 26 (2), pp. 13-22.
- Horne, J. F. ve Orr, L. E. (1998), “Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations”, **Employment Relations Today**, 24 (4), pp. 20-39.
- Iaffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. (1985), “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, 97.
- Judge, Timothy A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001), “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, **Psychological Bulletin**, 127 (3), pp. 376-407.
- Keiger, D. (1993), “A Profession Built Through Metaphor”, **Johns Hopkins Magazine**, pp. 48-49.
- Luthans, F. (2002a), “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, **Academy of Management Executive**, 16, pp. 57-72.
- Luthans, F.(2002b), “The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 23, pp. 695- 706.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004), “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, 33 (2), In Press, pp. 143-160.
- Luthans, F.; Luthans, K.W. ve Luthans, B. C. (2004), “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, **Business Horizons**, 47 (1), pp. 45-50.

- Luthans, F.; Avolio, B.; Walumbwa, F. ve Li, W. (2005), The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, **Management and Organization Review**, 1, pp. 247–269.
- Luthans, F.; Zhu, W. ve Avolio, B. J. (2006a), “The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures”, **Journal of World Business**, 41, pp. 121-132.
- Luthans, Fred; Avey, J. B.; Avolio, B. J.; Norman, B. J. ve Combs. G. M. (2006b), Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention, **Journal of Organizational Behavior**, 27, pp. 387-393.
- Luthans, F.; Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007a), **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, Oxford University Press, New York.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B. ve Norman, S.M. (2007b), “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Personnel Psychology**, 60, pp. 541-572.
- Mike, J. (1996), **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. (Çev. S. Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.
- Miller, L. (2003), Personalities at Work: Understanding and Managing Human Nature on the Job, **Public Personnel Management**, 32 (3).
- Nohutçu, A. ve Balcı, A. (2003), **Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: “Kamu”nun Yönetilmesinden Kamunun Yönetmesi Anlayışına Doğru**, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin yayını, Ankara.
- Peterson S. ve Luthans, F. (2003), The positive impact of development of hopeful leaders, **Leadership and Organization Development Journal**, 24, 26–31.
- Quinn, B. (2005), “Enhancing Academy Library Performance Through Positive Psychology”, **Journal of Library Administration**, 42 (1), pp. 79-101.
- Ryff, C. ve Singer, B. (2003), “Flourishing Under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving”, **Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived**, Ed. C. Keyes, J. Haidt, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 15-16.
- Schulman, P. (1999), “Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 19, pp. 31-37.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (2002), **Modern Psikoloji Tarihi**, (Çev. Yasemin Aslay), 2. Basım, İstanbul, Kaknüs Yayınları.
- Seligman, M.E. (2002), **Authentic Happiness**, NY: The Free Press.
- Snyder, C. R. ve Taylor J. D.(2000), “Hope as a Common Factor Across Psychoterphy Approaches: A Lesson from Dodo’s Verdict”, **Handbook of Hope**, Ed. C.R.Snyder, San Diego, Academic Press, pp. 89-109.
- Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A. A. (2000), “Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox”, **Kyklos**, 53 (2), pp.135-152.
- Spector, P. E. (1997), **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, Sage Publications.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans F. (1998), “Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, 124, pp. 240-261.

Sweetman, D.; Luthans, F.; Avey, J.B. ve Luthans, B. C. (2011), "Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance", **Canadian Journal of Administrative Science**, 28 (1), pp.4-13.

Talbot, C. (2007), **Performance Management, The Oxford Handbook of Public Management**, Ed.Ewan Ferlie, Oxford Uni.Press.

Tedeschi, R.; Park, C. ve Calhoun, L., (1998), **Posttraumatic Growth: Positive Changes in the Aftermath of Crisis**, Erlbaum, Mahwah, NJ.

Walker, J.W. (1980), **Human Resource Planing**, McGraw-Hill Publishing Comp., Newyork.

Walumbwa, F O.; Peterson, S. J.; Avolio, B.J. ve Hartnell, C.A. (2010), "An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance", **Personnel Psychology**, 63, pp. 937–963.

Wood, R. ve Bandura, A. (1989), "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making", **Journal of Personality and Social Psychology**, 56 (3), pp. 407-415.

Zehir, C. ve Acar, Z. (2005), Örgütsel Yeteneklerin İş Performansına Etkileri, **Gazi Ünü.İİBF Dergisi**, 7 (3).

#### **Extended Abstract:**

In the public bodies, performance management at personnel level is a modern administrative mentality and an effective management function to assessment and control of managers' and personnel' performance.

Performance management in public sector, even if the levels are different, must be done in accordance with the basic performance principles. Economic, productivity, effectiveness are the principles that effect the inputs and sources of corporate. Openness, legality and accountability are the principles that related to corporate' target groups.

When performance assessment and evaluation is done in accordance with these principles in public sector, the managers' decisions would be more objective and personnel' expectation would be more realistic. In order to be success at performance management, personal performance criteria and principles must be determined scientifically in advance.

On the other hand while managing performance in public sector, in compliance with the "humanness" principle, in the process of determining the aims and criteria, personnel' psychological capital level that means of the employees' self efficacy, optimism, hopefulness and resiliency must be taken into consideration. Thus employees of the public sector could be motivated more. Also in public sector, increasing the responsibility of personal performance belongs to the leadership of management. Because beside the motivation factors of physical instruments of workplace, managers' decisions, behaviors and attitudes could be more influential motivators. In this context after determining the level of psychological capital level, strenghts and weaknesses via personal performance evaluation system, managers would provide improvement in personnel' psychological capital and so success through various practices mentioned in this study.