

SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Doç.Dr. Ceren GİDERLER

ÖZET

Birey, aile, grup ve toplum ihtiyaçlarının karşılanması ve toplumsal refah seviyesinin en üst düzeye çıkarılması amacını taşıyan sosyal hizmet işletmeleri, ihtiyaç sahibi bireylere psikolojik, sosyal ve ekonomik anlamda çeşitli yardımlar sağlamaktadırlar. Bu işletmeler, birey gereksinmelerini profesyonel olarak karşılayan kurumlar oldukları için sosyal hizmet çalışanlarının da mesleki bilgi ve beceriye sahip profesyonel kişiler olmaları gerekmektedir. İhtiyaç sahiplerinin hizmet kalitesi algılarının oluşumunda, büyük ölçüde verilen hizmet kadar hizmeti sağlayanların da etkili olduğu sosyal hizmet işletmelerinde, aslında bu işletmelerin varlık nedeni olan insan faktörüne daha geniş açıdan bakılması gerekliliği söz konusudur. İşletme yönetimi tarafından insan unsurunun değeri ile ilgili uygulamalar sadece sosyal hizmetten faydalananları değil, aynı zamanda hizmeti sağlayanları da kapsamalıdır. Bu nedenle sosyal hizmet işletmelerinin temel amacı olan güçlendirme uygulamaları, hem toplumun güçlendirilmesi hem de sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi şeklinde söz konusu işletmelerin yönetim politikalarında yer almalıdır.

Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları başlıklı bu makalede; sosyal hizmet işletmeleri, personel güçlendirme kavramı, sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili literatürde yer alan bilimsel araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçları, sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesinde liderlik, örgüt kültürü ve çalışma yaşamı kalitesi kavramları ile sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların güçlendirilmesinin sonucu olan örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, iş tatmini ve performans, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Hizmet İşletmeleri, Sosyal Hizmet İşletmeleri Çalışanları, Personel Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik

EMPLOYEE EMPOWERMENT IN SOCIAL SERVICES ENTERPRISES

Abstract

The social service enterprises that aim to meet the needs of individual, family, group and society and maximize the level of social welfare provide various supports for individuals in psychological, social and economic terms. Since these enterprises meet individual requirements professionally, social workers should also be professional workers having professional knowledge and skills. The service providers are as effective as the service itself in the formation of individuals' perception of service quality; in fact, the need for a broader view towards the human factor, which is the reason of presence of these enterprises, is involved. The managerial practices related to the value of human factor should include both beneficiaries and providers of social services. Therefore, the empowerment practices that are the main objective of social service enterprises should be included in these enterprises' management policies for both society and social service workers. 'Empowerment practices in social service enterprises' article includes social service enterprises, (employee) empowerment, scientific researches and obtained results on empowerment practices in social service enterprises, leadership in empowering social service workers, organizational commitment, affective commitment, job satisfaction and performance, organizational identification and organizational citizenship behaviour as a result of organizational culture, quality of worklife and empowering social service workers.

Key words: Social Service Enterprises, Employee of Social Service Enterprises , Empowerment, Organizational Citizenship Behaviour, Leadership

1. Sosyal Hizmet İşletmeleri

Sosyal hizmet; kişi, grup ve toplumlara sosyal, ruhsal ve fiziksel yönlerden, olanaklar çerçevesindeki en yüksek refah düzeyine ulaşabilmeleri için yardım yapılmasıdır. Bir başka tanıma göre ise sosyal hizmetler, kişi, grup ve toplulukların yapı ve çevre koşullarından doğan ya da kendi denetimleri dışında kalan yoksulluk ve eşitsizlikleri gidermek, toplumun değişen koşullarından ortaya çıkan sorunları önlemek ve insan kaynaklarını geliştirmek, kişi, aile ve toplum refahını sağlamak amacıyla düzenlenen hizmet ve programları kapsayan bir alandır. Bu tanımda sosyal hizmetlerin içeriği, sosyal sigortaları kapsayacak şekilde geniş tutulmaktadır (Dilik, 1980, ss.74-76).

Sosyal hizmet işletmeleri, toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin sorumluluklar taşıyan ve kuruluş amacı toplumun sıkıntılarını geliştirilen refah politikaları ile çözüme amacını taşıyan örgütlerdir. Devlet tarafından kurulan ve yönetilen sosyal hizmet işletmeleri ile bağımsız kişiler ya da gruplar tarafından kurulan ve yönetilen sosyal hizmet işletmeleri olmak üzere iki farklı oluşum bulunmakta ve bu oluşumların ortak amaçlarının topluma fayda sağlamak olduğu, ancak yönetim biçimlerinde ve yöneticilerinin rollerinde çeşitli farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Bağımsız sosyal hizmet işletmeleri diğerlerine oranla daha fazla değişken bir yapıya sahip olmakta, çevresel rekabet güçlerinden etkilenmekte, paydaşlarının beklentileri konusunda anlaşmazlık yaşayabilmekte, devlet ile hizmetten faydalanacak bireyler ve tedarikçileri ile çeşitli sorunlar yaşayabilmektedirler. Kamu sosyal hizmet işletmeleri ise, genel olarak merkeziyetçi ve bürokratik yapıda örgütlenmiş, bağımsız çalışma olanağı az, devletin bütçe ve sosyal politikalarından daha fazla etkilenen, değişimlere uyum sağlama konusunda güçlüklerle karşılaşan, çoğu kez uzman çalışanlar ve yöneticiler yerine atama ile belirlenen bir kadroya sahip olan işletmelerdir (Mano-Negrin, 2003, ss. 25-45).

Ekonomi literatüründe, sosyal girişimlerin gelişimi çoğunlukla hizmet dağıtımının dışsallaştırılması ile ilişkilendirilmekte ve bu nedenle toplum

yönetimi geri planda kalmaktadır. Sosyolojik bir perspektiften bakıldığında ise, bu örgütler refah sınıfından refah ağlarına geçişi kapsayan daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Globalleşme ve endüstriyel baskılar sonucunda teknolojik ve demografik değişimler, ulusal ekonomilerin kârlı alt yapı amaçları, sahip oldukları kimlikleri, değerleri ve ideolojik sorumlulukları vb. nedenlerle sosyal ihtiyaçları algılamalarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu değişim sonucunda, sosyal refah sistemlerinin alt yapıları olan devletin rolü büyük ölçüde sarsılmış ve devlet-toplum-ekonomi üçgeninde yaşananlar farklı sosyal refah sistemlerinin oluşmasına neden olmuştur. Böylelikle, özel sektör sosyal hizmet işletmeleri ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı nitelikteki girişimler gündeme gelmiştir (Gonzales, 2014, s. 5).

Günümüzde sosyal hizmet işletmelerinin oluşumunda, kamu ya da özel sektör bünyesinde faaliyette bulunanlar dışında, ayrıca üçüncü sektör olarak adlandırılan ne kamu ne de özel sektör bünyesinde faaliyette bulunan işletmelerin olduğu da görülmektedir. Üçüncü sektör, kâr amacı gütmeyen, gönüllü kuruluşların oluşturduğu, özel sektör ve kamu sektörüne yardımcı rolü olan, kamu sistemine dahil olmayan ve özel sektör sosyal hizmet işletmeleri gibi üyelerine ve kurucularına kâr dağıtmayan toplum ihtiyaçları odaklı kuruluşlardır (Pestoff, 1992, s. 22).

Üçüncü sektör içerisinde yer alan örgütler, sağlık kuruluşları, okullar, kreşler, çevre organizasyonları, sosyal kulüpler, kalkınma amaçlı örgütler, kültürel amaçlı örgütler, profesyonel birlikler, tüketici grupları gibi farklı alanlarda faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Salamon ve Anheier(1992)'ye göre bu örgütler; büyüklüklerine göre kurumsallaşmış, özel sektör ve devletten kurumsal olarak ayrılmış, kâr amacı taşımayan ya da kurucuları tarafından elde edilen kâr alınmayan, kendi kendini yöneten, faaliyetlerini kontrol edebilme donanımına sahip, gönüllülük esasına dayalı bir işleyişe sahip ve gönüllü katılım için bazı esaslar gerektiren örgütlerdir (Schmid, 2004, s.5).

1. Personel Güçlendirme Kavramı

Müşterilerin, tüketicilerin ve çalışanların hızla değişen istekleri karşısında işletmeler sürekliliklerini ve etkinliklerini sağlamak için yapılarında, yönetim tarzlarında ve işleyişlerinde çeşitli uygulamalara gitmek durumunda kalmaktadırlar. Günümüzde işletmelerin yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmış ve işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsayan personel yönetimi uygulamaları yerini, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınmasını, eğitilmesini, geliştirilmesini, motive edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bırakmıştır (Ferekov, 2009, s. 4). İnsan kaynakları yönetimi anlayışı doğrultusunda işletmeler amaçlarına ulaşabilmeleri için insana önem vermeye, eğitmeye, geliştirilmeye, yetki ve sorumluluk vermeye, kararlara katılımlarını sağlamaya, inisiyatif alma düzeylerini arttırmaya ilişkin uygulamalar geliştirmekte ve böylece çalışanların yaptıkları işte kendilerini değerli hissetmelerini, hatta o işin sahibi gibi görmelerini ve güçlenmelerini amaçlamaktadırlar.

Coleman (1996), personel güçlendirme ihtiyacını; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, çalışanların kapasiteleri ve sosyal sorumluluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması faktörlerine bağlamaktadır (Çavuş, 2008, s. 1289)

Conger ve Kanungo'ya göre (1988) güçlendirme, işletmelerde güçsüzlüğü arttıran koşulların belirlenmesi ve güçsüzlüklerin giderilerek örgüt üyelerinin özgüveninin arttırılması sürecidir. Gandz'a göre (1990) güçlendirme, geleneksel olarak yönetimsel bir ayrıcalık olan karar verme veya onaylama yetkisinin işgörenlere de verilmesini ifade etmektedir. Bowen ve Lawler'e göre (1992) güçlendirme, işgörenlerin işletmenin tüm girdilerini paylaşmalarıdır. Spreitzer (1996) ise, güçlendirme kavramına

ilişkin farklı tanımlamalar yapmakta ve ilk tanıma göre güçlendirme, yöneticilerin sahip olduğu güç ve kontrolü daha güçsüz olan çalışanlara devretmeleri, diğer tanıma göre ise güçlendirme, çalışanların işe bağlılıklarını, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işe karşı duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırımdır. Litrell (2007) ise güçlendirmeyi, çalışanlara iş alanları ile ilgili konularda özgürlük sağlamak, gelişim fırsatı vermek ve kendilerini çalışan olmaktan çok çalıştıkları kurumun bir ortağı olarak görmelerini sağlamaktır.

Personel güçlendirme ile ilgili literatüre bakıldığında farklı birçok tanımın var olduğunu söylemek mümkündür. Ancak personel güçlendirme ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa; güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005, s. 416). Personel güçlendirmeye ilişkin literatürde yer alan farklı tanımlarda yer alan ortak unsurlar şunlardır (Budak, 2013, s. 373);

- Hiyerarşide gücü elinde bulunduran kişilerin bu gücü örgütte bulunan en alt kademeye paylaşmaları,
- Alt basamaklardaki işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının artırılması,
- Alt basamaktaki işgörenlerin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Alt basamaktaki işgörene kendi geleceklerinin kararını verme sorumluluğunu üstlenmeleri konusunda destek olunması,
- En önemli kaynak olan “insan kaynağının” potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin işgörenlerin bütün hayatlarına yaymalarının sağlanmasıdır.

Söz konusu farklı tanımlardan ve açıklamalardan yola çıkarak personel güçlendirme ile yakından ilişkili temel kavramların yetki devri, kararlara katılım ve motivasyon olduğu görülmektedir.

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yaptırım uygulama hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar almasıdır (Koçel, 2011, s. 409). Personel güçlendirme kavramı yetki devrini de kapsayan ancak yetki devrinden daha geniş bir anlama sahiptir. Güçlendirilmiş personel aslında kendiliğinden yetkilendirilmiş ya da yetkili olmaktadır. Ayrıca personel güçlendirme ile çalışanlara verilen yetkinin süreli ve sınırlı bir yetki olmaması nedeniyle sorumluluğun da işi yapana verilmesi ve kontrol etme yetisinin kazandırılması gerekmektedir. Genel olarak, yöneticilerin sorumlulukları yöneticilerin kendi yetkilerinden ya da astlarının yetkilerinin sonucundan kaynaklanırken; personel güçlendirme ile sorumluluk, yalnızca kişinin kendi yetkisinden kaynaklanmaktadır (Yıldız ve Alpaslan, 2006, s. 98).

Kararlara katılım ya da katımlı yönetim, işgörenlerin politikalar, prosedür ve kuralların belirlenmesiyle ilgili kararlara katılmaları, katılanların böylece psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları ve yönetici ile işgören arasında iletişim ve işbirliğinin geliştirilerek yöneticilerin daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1998, s. 316). Personel güçlendirme anlayışı içerisinde kesinlikle olması gereken katımlı yönetim, personel güçlendirme sadece tek bir unsurdur. Personel güçlendirme anlayışında kararlara katılımın daha etkin biçimde görüldüğü, güçlendirilmiş personelin işin sahibi olarak değerlendirildiği ve böylelikle de görev alanı içerisine giren konularda karar verme hakkının işgörene ait olduğu belirtilmektedir.

Motivasyon, belirli bir amaca ulaşmaya yönelik olarak enerji, istikamet ve kararlılık içeren kişisel çabaların ortaya konulduğu bir süreçtir. Enerji unsuru, yoğunluk ve istekliliği; istikamet, çalışanlardan beklenen çabanın

örgütsel amaçlarla uyumlu olmasını; kararlılık ise, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ilişkin çabalarında gayretli olmalarını ifade etmektedir (Robbins vd, 2013, s. 274). Motivasyonun özünde çalışanların performansını yükseltmek için uygun koşulların (ücret, güvenlik, statü kazanma, terfi vb.) yaratılması var iken, güçlendirmede ise çalışanların kendilerini yetiştirmeleri ve yaptıkları işin sahibi olarak görmeleri, yüksek özgüvene sahip olmaları, risk alabilmeleri, değişime açık olmaları, yetki ve sorumluluk sahibi olmaları gibi personel güçlendirme uygulamalarıyla ve çalışanların motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır (Ataman, 2001, s. 349; Çuhadar, 2005, s. 4; Giderler Atalay, 2010, s. 11).

Çalışanların güçlendirilmesi sisteminin işleyebilmesi için işletmelerde bazı temel koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar (Efil, 2013, s. 273; Doğan, 2006, s. 168);

- Çalışanların yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi konusunda istekli olması ve çalışanların bu anlamda yetki kullanabilmeleri için bürokratik yapının iyileştirilmesi,
- Yenilikçiliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin uygulamaya konulmasına fırsat verilmesi ve çalışma ortamında esnekliğin sağlanması,
- Çalışanların karar alma ve kaynak kullanma yetkilerinin uygulamaya aktarılabilmesi için bilgi kaynaklarına ulaşma olanağına kavuşturulması, işletmede açık bir iletişim ortamının sağlanması, bilgi paylaşımı kültürünün oluşturulması,
- Çalışanların aldıkları ve uygulamaya koydukları kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaları,
- Çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim yapılması ve
- Çalışanlara güven aşılması, çalışanların yeterlilik ve yeteneklerinin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Literatüre bakıldığında personel güçlendirmenin iki farklı boyut altında incelendiği görülmektedir. Bunlardan ilki; güçlendirme konusunda yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları inceleyen ve güçlendirmeye

olumsuz etki edebilecek unsurların ortadan kaldırılmasını temel alan davranışsal boyut, ikincisi ise; güçlendirme için işgören algılarının psikolojik açıdan değerlendirilmesine dayanan ve güçlendirmeyi içsel bir görev motivasyonu olarak değerlendiren bilişsel boyuttur.

Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirme konusunda yaptıkları çalışmalarında, personel güçlendirmenin psikolojik bir değişken olduğunu ve anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört farklı boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler. Anlamlılık boyutu, çalışanların inançları ve değerleri ile yaptıkları işlerde kendilerinden beklenen görev amaçlarının tutarlı olması ve yaptıkları işlerin kendileri için bir değer taşımamasını ifade etmektedir. Yetkinlik boyutu, çalışanların işlerini yapabilmeleri için yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Özerklik boyutu, çalışanların işlerinde karar alma özerkliğine sahip olmalarıdır. Etki boyutu ise, çalışanların yaptıkları işlerin başarılmasında kendi iş davranışlarının etkisinin olduğunu bilmeleridir.

2. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme

Çalışanların serbestlik, esneklik ve yaratıcılık düzeylerinin artmasında önemli bir role sahip olan personel güçlendirme, özellikle işgörenlerin müşteriler ile birebir iletişimde oldukları hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti açısından önemli bir işleve sahiptir (Pelit, 2011, ss. 212-213). Hizmet odaklılık unsurunun temel amaç olduğu ve örgütün başarısının çalışanların bilgi ve deneyimlerine doğrudan bağlı olduğu sosyal hizmet işletmelerinde ise, personel güçlendirme şüphesiz çok daha büyük bir öneme sahiptir. Mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için nispeten kalıcı temel bir dizi örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesi olarak tanımlanan örgütsel hizmet odaklılık kavramının boyutlarından biri de personel güçlendirmedir (Kuşluyan ve Eren, 2008, ss. 178-179). Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmekte ve hatta sorun(lar) oluşmadan önce sorun(lar)a neden

olabilecek faktörlerin kontrol altına alınması sağlanmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 167).

Güçlendirme, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için birey ve grup yeterliliklerinin geliştirilmesi sürecidir. Bu nedenle personel güçlendirme, sosyal hizmet çalışanlarının karar alma yeteneklerinin geliştirilmesini ve işlerini yapma biçimleri ile ilgili etkiye sahip olmalarını ve kurum içindeki önemlerinin farkında olmalarını sağlamaktadır.

Latting ve Blanchard (1997) ise, güçsüz çalışanların yetersiz, profesyonel olmayan ve umutsuz kişiler olduklarını; güçlü olanların ise, yetenekli, profesyonel ve değişikliklere anlamlı düzeyde etki edebilecek yeterlilikte olduklarını ifade etmektedirler.

Sosyal hizmet işletmelerinde yapılan çalışmalarda, bürokrasi, merkezîyetçilik, fon kaynaklarında sıkı bir kontrole maruz kalma, serbestliğin olmayışı, çalışanların düşük gelir nedeniyle geçim derdinde olmaları ve duygusal tükenmişlik gibi sebeplerle sosyal hizmet çalışanlarının kendilerini güçsüz hissettikleri ortaya çıkarılmıştır. Başka bir çalışmada ise, çocuk refahını sağlamak amacıyla oluşturulmuş sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların değişime ihtiyaçlarının olduğu, meslektaşlarına karşı yabancılaştıkları, karar verme yetkilerinin olmadığı ve kaynak yetersizliği nedeniyle sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cohen ve Austin, 1997, s. 36).

Hasenfeld (1987), Hegar ve Hunzeker (1988), Kondrat (1995), Lee (1994) ve Shera ve Page (1995) çalışmalarında sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların güçsüzlüklerinin nedenlerinden söz etmişler ve bunları; kararlara katılım gücünde sınırlılık, düşük meslek statüleri, aşırı dosya yükü, profesyonellik düzeyinin düşük olması ve aşırı stres olarak belirlemişlerdir (Turner ve Shera, 2005, ss.81-82).

Devlete bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştiren sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarına sıcak bakılmamasının nedenleri; yönetimin kontrol ve gücünü kaybedeceğinden korkması, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri, çalışanlara güven duyulmaması ve bu nedenle de karar

alma sürecine dâhil edilmemesi, yönetimin çalışanları eğitmede ve motive etmede yetersiz kalması, karar alma sürecine ilişkin bilgilerin çalışanlarla paylaşılmaması olarak sıralanabilir (Akçakaya, 2010, ss. 167).

Kamu yönetiminde personel güçlendirme ile ilgili yapılan bir çalışmada, Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirmeye engel teşkil edilebilecek ortak özellikler belirlenmiş ve bunlar yasal, örgütsel, kültürel, teknik ve yönetici engelleri olarak sıralanmıştır (Çuhadar, 2005, ss. 6-17);

- Yasal Engeller: Mevzuatın durağan olması ve güncelliğini kaybetmesi, kamusal görev, yetki ve sorumlulukların mevzuatla düzenlenme zorunluluğunun olmasının merkezi idarenin tasarruflarını genişletmesine neden olması kamu işletmelerinde personel güçlendirmenin önündeki yasal engelleri oluşturmaktadır.
- Örgütsel Engeller: Kamusal örgütlerin genelde statik yapıda olması, zamana bağlı ve riskli girişimlerin olmaması, aşırı rekabet baskılarının bulunmaması, rolleri belirlenmiş ve yerleşik bürokratik ortamların gelenekselleşmiş olması, hiyerarşik kademelerin fazlalığı ve düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş kaynaklar ve yetkiler kamu işletmelerinde personel güçlendirmenin önündeki örgütsel engelleri oluşturmaktadır.
- Kültürel Engeller: Hissedarların tatmini gibi kaygılardan bağımsız olarak daha az risk alma ve otokratik yönetim anlayışı temelinde bir yönetim felsefesinin oluşmasına neden olmaktadır. Denetime dayalı bir sistem olduğu için motivasyon ve rekabet, performans ve yenilikçiliğe dayalı ödüllendirme yerine daha çok cezalandırmaya yönelik bir yönetim anlayışı bulunması kamu işletmelerinde personel güçlendirmenin önündeki kültürel engelleri oluşturmaktadır.
- Teknik engeller: İş tasarımının olmayışı, alt kademe personelin görev ve yetkilerinin inisiyatif kullanılmayacak kadar çok

belirgin olması, yetki genişliği ilkesine sahip üst kademenin rolünün belirsizliği, yoğun bürokrasi, rutin işlerin fazlalığı ve üst kademe ile sınırlı iletişim kamu işletmelerinde personel güçlendirmenin önündeki teknik engelleri oluşturmaktadır.

- Yönetici Engelleri: Yöneticinin kontrolü kaybetme korkusu, çalışanların verilen görevi yapacak bilgi, beceri ve kapasiteye sahip olmamaları, otoriter yönetim tarzı gibi unsurlar kamu işletmelerinde personel güçlendirmenin önündeki yönetici engellerini oluşturmaktadır.

Sosyal hizmet çalışanlarının kararlara katılımının sağlanması ve güçlendirilmesi için Brager ve Holloway (1978) “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Değişim” isimli kitaplarında, çalışanların karşılaştıkları farklı problemlerin çözümünde girişimci becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Holloway (1987), bürokratik yapı altında çalışan sosyal çalışanlarla ilgili yaptığı durum analizinde ise (Cohen ve Austin, 1997, s. 38);

- Sosyal hizmet çalışanlarının kararlara katılımı konusunda örgütsel bir destek olmadığı,
- Sosyal hizmet çalışanlarının görev alanlarına giren konularda otonomi sahibi bağımsız profesyoneller olmaları gerektiği,
- Örgütsel değişimin örgütsel öğrenme ile sistematik olarak desteklenmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Cohen ve Austin (1997) ise, sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme temelli yeni bir model geliştirmişler ve bu modele ilişkin ilkeleri şu şekilde belirtmişlerdir;

- Çalışanların örgütsel gelişim konusunda kararlara katılmaları örgütsel yapı çerçevesinde biçimsel olarak desteklenmelidir.
- Kararlara katılım, sosyal hizmet çalışanlarının işlerinin bir parçası olarak görülmeli ve profesyonel sosyal hizmet çalışanları oluşturulmalıdır.

- Çalışanlara takım olarak problem çözme, tartışma ve müzakere becerileri konusunda eğitim verilmelidir.
- Sosyal hizmet işletmelerinde bireysel ve örgütsel öğrenme fırsatları oluşturulmalı ve çalışanlar bu konuda desteklenmelidir.

Bu ilkelerin gerçekleştirilmesi için izlenecek yollar ise; hiyerarşik kademeler arasında iletişimin sağlanması, çalışanların sadece kendi görev tanımları içerisine giren konuları değil hizmetin bütünü anlamalarının sağlanması, çalışanların iş süreçleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarının ve bu bilgileri karar alma aşamalarında kullanmalarının sağlanması ve etkili bir araştırmacı zihniyetine sahip olmaları gerekmektedir (Cohen ve Austin, 1997, ss. 41-43).

Hegar ve Hunzeker (1998), çalışma alanı çocuk refahı olan sosyal hizmet işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada, hem çocukların hem de çocuklara bu hizmeti veren sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi gerekliliği üzerinde durmaktalar ve çalışanların destekleyici yönlerinin geliştirilmesi amacıyla yaratıcı destek gruplarının oluşturulmasını önermektedirler.

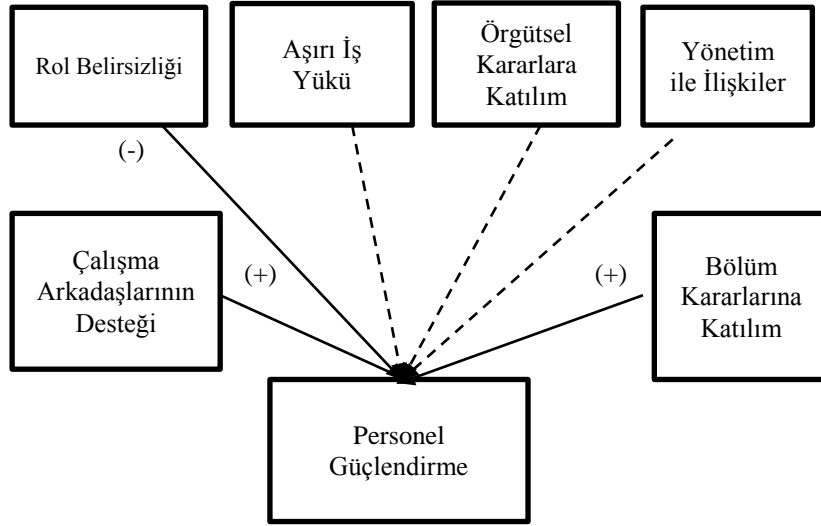
Labonte (1990) ise, sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi için bu işin bir meslek haline gelmesi gerektiğini savunmakta ve sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi için;

- Karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için alternatif çözüm önerileri geliştirme becerisine sahip olmalarının sağlanması,
- Eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların kaynaklara erişimlerinin artırılması,
- Söz konusu meslek için statü, özsaygı ve kültürel kimliğin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır.

Leslie, Holzhalf ve Holland (1998) sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi ile ilgili geliştirdikleri ölçekte 3 başlık belirlemişlerdir. Bunlardan ilki, iş performansında etkililik ve örgüt tarafından çalışana

ilişkin hissedilen değeri içeren kişi-iş uyumu ve güçlendirme düzeyi; ikincisi, çalışanların kaynaklara ilişkin kontrol düzeyi ve karar verme hakkı; üçüncü ise, interaktif ilişkilerin iş çıktılarına etkisinin ölçümüdür. Kondrat (1995) ise, sosyal hizmet çalışanlarının güçlendirilmesinde çalışanların otonomiye sahip olması, kişisel gelişim ve kararlara katılma sürecine dâhil olma gibi unsurların gerekliliğinden söz etmiştir.

Şekil 1. Personel Güçlendirmeye İş boyutlarının Etkisi



Kaynak: Wallach ve Mueller, 2006, s. 99.

Şekil 1’de iş boyutlarının personel güçlendirmeye etkisini ölçmeye yönelik olarak Wallach ve Mueller (2006) tarafından geliştirilen kavramsal bir model yer almaktadır. Bu modelde yer alan “rol belirsizliği”, güçlendirilmiş personel oluşumuna olumsuz etki yaparken; “personelin bölüm kararlarına katılımı” ve “çalışma arkadaşlarının desteği” ise güçlendirilmiş personel oluşumuna olumlu etkiye sahiptir. İlgili araştırmacılar tarafından yapılan analiz sonucunda, modelde yer alan “aşırı iş yükü”, “örgütsel kararlara katılım” ve “yönetim ile ilişkiler”

değişkenlerinin, güçlendirilmiş personel oluşumu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ($p>0,05$) saptanmıştır.

Sosyal hizmet işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilmesi için Turner ve Shera (2005) örgütsel stratejiler belirlemişlerdir. Bunlar; çalışanlara maddi ve maddi olmayan ödüllerin verilmesi, açıkça belirlenmiş sorumluluklar ve bu sorumlulukları yerine getirebilmek için süreklilik sağlanması, değişen süreçlerde işgören katılımının sağlanması, yeniden yapılanma ve gücün yeniden dağılımı, işletmede öğrenme kültürünün oluşturulması, çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların profesyonel gelişim fırsatlarına ulaşmalarının sağlanması (konferanslar ve diğer eğitim olanakları), esnek iş planlarının yapılması, problemlere cevap arama aşamasında işletmeye güç katacak ya da güç kaybettirecek çalışanların belirlenmesi, çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanması gibi örgüt içi stratejiler ve verilecek hizmet için işletme tarafından ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması, düzenlenecek kampanyalar ile topluluğa destek aranması, hizmeti kullananlar ile sağlayıcılar için sosyal adaleti sağlamak amacıyla kanun ve yönetmeliklerin yakından takip edilmesi, iyimser bir çalışma ortamının yaratılması, gerekli görüldüğünde örgüt yapısında radikal değişikliklerin yapılması, topluluk ile ilgili iletişim ağının oluşturulması gibi ekstra örgütsel stratejiler belirlemişlerdir (Turner ve Shera, 2005, ss. 85).

Hardina (2005)'e göre ise, hizmet işletmelerinde çalışanların güçlendirilmesi için; çalışanların kararlara katılımını destekleyecek biçimsel yapının (danışma ve görev grupları gibi) oluşturulması, sosyal hizmetlerden yararlananlar/yararlanacaklar ile hizmet programının tasarlanması amacıyla ortaklıklar oluşturulması, etkili hizmet dağıtımı için hizmetten faydalanacak olanların kültürel, etnik, cinsiyet ve diğer demografik değişkenleri dikkate alınarak çalışanlara eğitim verilmesi ve verilen eğitim sırasında çalışanların kültürel yapılarının da dikkate alınması, hizmet veren ve alanlar arasındaki güç farklılıklarını minimize edecek bir yapının oluşturulması, takım çalışmasının ve işbirliğinin oluşturulması, çalışanların psikolojik güçlendirilmeleri için yönetim

tarafından çeşitli stratejilerin oluşturulması, çalışanların iş tatminini arttıracak unsurların dikkate alınması ve çalışanların işletme tarafından verilen hizmeti desteklemelerinin sağlanması gerekmektedir (Hardina, 2005, ss. 27-25).

2.1. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar

Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme uygulamalarının detaylı bir şekilde incelenebilmesi için liderlik, örgüt kültürü ve çalışma yaşamı kalitesi kavramları çerçevesinde personel güçlendirme uygulamalarının analiz edilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Liderlik

Liderlerin personel güçlendirme uygulamaları kapsamında uyumlaştırma, kaynak sağlama, koçluk etme, eğitim olanaklarının sağlanması, bilgi paylaşımı ve örgüt iklimi konularında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Liderlerin işletmenin bölümlerinin amaçları ve stratejilerinin belirlenmesi konusunda daha fazla zaman harcamaları, çalışanları işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde izlenecek yol ya da yollar hakkında bilgilendirmesi, çalışanların görevlerini yerine getirirken ihtiyaçları olacak kaynakların önceden hazırlanması, çalışanların gelişim süreçlerine rehberlik etmeleri, güven ve saygı temelli ve çalışanları destekleyen bir iş ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2007, ss. 287-288).

Sosyal hizmet işletmelerinin sahip oldukları değerlerin ve prensiplerin gerçekleştirilmesi için liderin çalışanlara bakışı ve uyguladığı liderlik tarzı büyük öneme sahiptir. Başarılı bir sosyal hizmet işletmesi için güçlendirilmiş çalışanlara ve bunu gerçekleştirecek transformasyonel (dönüşümcü) liderlere ihtiyaç bulunmaktadır (Lewis, Packard, Lewis, 2007:152). Transformasyonel liderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu işlev olduğuna inanan ve güçlü bir vizyona dayanan bir liderlik modelidir. Transformasyonel liderliğin temel boyutları, vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açıklık, sorun çözme becerisi ve çalışanları güçlendirme

olarak sıralanabilir. Transformasyonel liderler, yönetsel gücü ya da yetkiyi kendi ellerinde toplamak yerine, örgüte dağıtarak çalışanların geliştirilmesini hedeflemektedirler (Demirci ve Aydemir, 2006, ss. 255-259). Sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların ortak bir vizyon ile yaratıcı, esnek, değişimlere açık, takım çalışmasına yatkın olmaları personel güçlendirmenin önemini kavramış transformasyonel liderler ile sağlanacaktır.

Gutierrez, GlenMaye ve DeLois (1995) çalışmalarında, sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların güçlendirilmelerinde lider davranışlarının önemini belirtmektedirler. Speer, Hughey vd. (1995) çalışmalarında, çalışanların rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilmelerinin personel güçlendirme ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Maton (1988), sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların etkinliği için liderin çalışanlara fırsat sağlamalarının gerekliliğini belirtmektedir. Peterson ve Speer (2000) ise, sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için, çalışanların rol yapılarını destekleyen bir personel güçlendirme uygulamasının gerekliliğinden söz etmektedir. Başka bir araştırmada ise, liderlik, uygun rol yapılanması, sosyal destek, grup temelli inanç sistemi, politik etkinlik, algılanan yeterlilik, iç odaklı kontrol ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiş ve söz konusu boyutlar ile personel güçlendirme arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sosyal hizmet çalışanlarına sağlanacak serbestlik, mesleki gelişim, yönetici desteği gibi unsurların çalışanların kurumlarına bağlılıklarını arttıracakları ileri sürülmüştür. Araştırmacılara göre, sosyal hizmet işletmelerindeki yöneticilerin sergileyecekleri liderlik davranışları ile oluşturacakları grup temelli inanç sistemi, çalışanların bireysel ve kolektif kimliklerinin paylaşılan vizyon unsuru ile biçimlendirilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle oluşturulacak kolektif vizyon, personelin güçlendirilmesi sürecinde büyük öneme sahiptir. (Peterson ve Speer, 2000, ss. 39-58).

2.1.2. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Çalışma Yaşamı Kalitesi

Günümüzde katılımcı yönetime bir de güçlendirme kavramı eklenerek, çalışanların bağımsız karar vermeleri ve örgüt kültürüne uyum sağlamaları konusunda cesaretlendirilmeleri söz konusu olmaktadır. Personel güçlendirme, örgüt kültüründeki değişikliklerin en gerekli unsuru olmaktadır. Aslında personel güçlendirmenin başarısı işletmedeki örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Çünkü güçlü ve iyi kültürler, yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarı ile doğru orantılı olarak verildiği, çalışanların hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalarından sonuçlar çıkarmaları konusunda cesaretlendirildikleri, işgücü devir oranının düşük olduğu, resmiyetin azaltıldığı, çalışanların katılımı ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile paydaşlarının tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir (Parlar, 2012, ss. 135). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının etkinliği için güçlendirme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Tablo 1’de personel güçlendirme yaklaşımının uygulanmadığı birçok işletmede hâkim olan hiyerarşik kültür ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo1. Güçlendirme Kültürünün Yaratılması

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir-Komuta ve Kontrol	Performansa Ortak Etme
Kalite Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Bireysel Sorumluluklar	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapılar	Çapraz Yapılar
İş Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Katılımcı Yönetim	Kendi Kendini Yöneten

	Takımlar
“Söyleneni Yap” Düşüncesi	“Kendi İşinin Sahibi Ol” Düşüncesi
İtaat	Mantık

Kaynak: Doğan, Demiral, 2007, s. 290.

Yücel ve Demirel (2012) yaptıkları araştırmada, psikolojik güçlendirmenin - iş yerinde bireysel performansı arttıran- örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığını ve güçlendirmenin çalışanların tutum ve iş davranışlarını iyileştirmek için etkili bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, psikolojik temelli örgüt kültürünün çalışanların gerek biçimsel gerekse de biçimsel olmayan ilişkilerinde olumlu sonuçlar elde edebilmeleri için önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı içerisinde yer alan maddi olmayan unsurlar; çalışma koşullarının geliştirilmesi, çalışma ortamının demokratikleşmesi, işin yapılış biçiminin insancılaştırılması, işgören yabancılaşmasının ortadan kaldırılması, işyerinin psikolojik olarak iyilik halinde olması, sadece çalışanın işi daha iyi nasıl yapabileceği değil aynı zamanda işin çalışanı nasıl daha iyi duruma getirebileceğinin göz önüne alınması, çalışma ahlakı ve çalışanların psikolojik ihtiyaçları olarak sıralanabilir. Çalışma yaşamı kalitesi, endüstriyel demokrasi bakımından “çalışanların karar verme sürecine daha fazla katılımı” biçiminde değerlendirilmekte ve çalışma ortamına ilişkin yapılan iyileştirmeleri içermektedir. Bu bakımdan personel güçlendirme yaklaşımının, örgütsel yapıda yol açtığı değişimler sonucu, yönetici-çalışan ilişkilerini kuvvetlendirmesi, çalışanların niteliklerini arttırması ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını alt kademelere dağıtması gibi özellikleri çalışma yaşamı kalitesinin arttırılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Demirbilek ve Türkan, 2008, ss. 49-91).

2.2. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Sonuçları

Güçlendirme, çalışanın işinin kapsamını ve işteki rolünü dilediği gibi belirleyebileceğine inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Sosyal hizmet işletmelerinde katı kuralların ve değişmez iş yapma usullerinin olamayacağı göz önüne alınarak çalışanların karşılaştıkları farklı durumlarda inisiyatif alabilmeleri, esnek olabilmeleri, tüm potansiyellerini rolleri doğrultusunda sergileyebilmeleri ve işlerini sahiplenebilmeleri güçlendirilmiş çalışanlar ile mümkün olacaktır. Personel güçlendirme uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkileri ise, temelde yüksek motivasyon ve performans artışı, örgüte bağlılık, örgütleri ile özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme şeklinde ortaya çıkabilecektir. Hizmet işletmelerinde, hizmeti sağlayanların ve söz konusu hizmetten yararlananların birebir iletişim içerisinde oldukları düşünüldüğünde, güçlendirilmiş personelin etkin ve kaliteli hizmet aktarımında rolü büyüktür. Sosyal hizmet işletmelerinde ise, çalışanların ihtiyaç sahibi kimselerin sorunlarını algılama ve onlara çözüm önerileri getirmeleri konusunda diğer hizmet işletmelerinden daha önemli bir role sahip olduklarını söylemek mümkündür. Sosyal hizmet işletmelerinin, hizmetten yararlanan bireyleri güçlendirme amacına ancak güçlendirilmiş çalışanlar ile ulaşılabilir. Güçlendirilmiş çalışanlar, motivasyonları, iş tatminleri ve performansları yüksek, örgütlerine ve yöneticilerine duygusal bağlılıkları olan, örgütleri ile özdeşleşen ve topluma faydalı olmak amacını taşıyan ve bu nedenle de ileri görev bilinci ile çalışan kişiler olacaklardır.

3.2.1. Örgütsel ve Duygusal Bağlılık

Personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin alt boyutları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Gürbüz, Kumkale, Oğuzhan, 2013:799). Personel güçlendirme, çalışanlar arasında bazı temel inançların olmasını sağlamaktadır. Bunlar (Yüksel ve Erkutlu, 2003, s.139):

- Çalışanlar yaptıkları işlerin kendi değerlerine ve davranışlarına uyum sağladığına inanmakta ve böylelikle işlerini daha anlamlı bulmaktadırlar,
- Sahip oldukları bilgi ve becerilerini kullanarak işlerini yapabilecekleri için kendilerini daha yeterli hissetmektedirler,
- Karar verme hakkına sahip olmaktadır,
- Önemli stratejik ve idari kararlarda veya iş konusundaki çıktılarda söz konusu bazı etkileri nedeniyle buldukları örgütte önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

İşletmelerde, güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı ve böylece personel devir oranının da düşeceği beklenmektedir. Böylelikle uzun süre birlikte çalışan personel işletmenin kendisinden beklentileri ve kendisinin de işletmeden beklentileri arasında dengeli bir ilişki kurabilmektedir. Bağlılığı artan çalışan, işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf etmekte ve bu ise örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır (Karahana, 2009, s.112).

Çalışanların işletmelerine ve yöneticilerine karşı duygusal bağlılık göstermelerinde personel güçlendirme uygulamalarının etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen faktörlerden bazıları; uygun çalışma koşulları, algılanan örgütsel destek, amir desteği ve çalışma arkadaşlarının desteği, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile yetki göçerimi, işin özerkliği, çeşitliliği ve önemi olarak belirlenmiştir (Tolay, Sürgevil, Topoyan, 2012:453). Mathie ile Zajac (1990) ve Allen ile Mayer (1990) ise yaptıkları araştırmalar sonucunda, çalışanların işletmelerine karşı duygusal bağlılıklarının oluşumunda etkili olan faktörleri belirlenmişlerdir. Bunlar; zenginleştirilmiş işler, yönetime katılma, liderlik, özerklik ve iş zorluğu, rol durumları, iş güclüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, arkadaş bağlılığı, yönetimin öneriye açıklığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdır (Çelebi, 2009, s.123).

Çalışanların işletmeye karşı duygusal bağlılıklarının gelişiminde etkili olan faktörler incelendiğinde, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların

işleri üzerinde kontrol güçlerinin olması, işleri ile ilgili sonuçları etkileyebilme gücüne sahip olmaları, işi yerine getirmelerini sağlayacak bilgi ve becerilerinin olması sağlanmakta ve böylece işletmeye karşı duygusal bağlılık geliştirmeleri mümkün olmaktadır.

3.2.2. İş Tatmini ve Performans

Personel güçlendirme ile çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik literatürde yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında (Karahan ve Yılmaz, 2010, Tuuli ve Rowlinson, 2009, Wall vd., 2002 ve Hechanova vd., 2006); performans güçlendirme ile çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin çalışanlara kazandırdığı unsurlara bakıldığında, çalışanların iş tatmini ve performanslarına olumlu bir etki edeceği ortadadır. Çünkü çalışanların kendilerini yaptıkları işin sahibi gibi görmeleri, karar verme hakkına sahip olmaları, kendilerini yaptıkları işle ilgili konularda geliştirmeleri vb. unsurlar, onların iş tatminlerini ve performansını arttıracaktır. Buna karşın Hemedoğlu vd. (2012) ise, psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performansa anlamlı bir etki yapmadığı sonucuna ulaşmıştır (Hemedoğlu, 2012, ss. 87-105).

3.2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal Kimlik Kuramının en önemli kavramlarından biri olan özdeşleşme; örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranışsal olarak destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içermektedir. Bireyin örgütün değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları gibi kabul etmesi kendisini duygusal olarak çalıştığı örgüte adanmış olmasını sağlayacaktır (Polat, Meydan, Tokmak, 2010, ss. 78). Taştan (2012) psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının yüksek olmasının psikolojik

güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ara değişken olduğu; bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde sergiliyor olmaları ve bu davranışların düzeyinde de bireylerin kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmelerinin ve örgütle özdeşleşmiş olma duygusunun önemli katkılara sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988, s. 8). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların gösterdikleri başlıca davranışlara bakıldığında; yaptıkları işte ileri görev bilincine sahip, çalışma saatlerini etkin kullanan ve gerekirse karşılık beklemeden mesaiye kalan, çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim içerisinde bulunan ve yardımlaşan, görev tanımına girmeyen konularda bile hiçbir karşılık beklemez elinden gelen özveriye gösteren, sorunların çıkmasını önlemeye çalışan ve olası sorunlar için çözüm önerileri getiren, iş ortamında olumlu sosyal ilişkileri geliştiren, çalıştığı işletmenin amacı ile bireysel amaçlarını bütünleştiren, hoşnutsuzluk yaratan durumlarda şikâyet etmeden ve hoşgörü ile çalışan kişiler olduğu görülmektedir.

Sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların özellikle yardıma ihtiyacı olan, psikolojik, fizyolojik ve maddi açıdan zor durumda olan bireylerle iletişim içerisinde olmaları nedeniyle, güç çalışma koşulları içerisinde olduklarını ve bu nedenle de diğer işletmelerde çalışanlara oranla hizmet sağladıkları kişilere ve kurumlarına karşı çok daha fazla özverili iş davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Başarılı bir sosyal hizmet çalışanı olabilmek için bireyin yaptığı işi özümsemesi, sadece maddi çıkarları nedeniyle o kurumda olmadığını düşünmesi, aynı zamanda topluma hizmet etmekten ve insanlara fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktan mutluluk duyması, yaptığı işe ve hizmet verdiği kişilere karşı sorumluluk taşıması, kendini o kuruma ait hissetmesi, sadık olması, kurum imajını geliştirmek için çabalaması gerekmektedir. Aksi takdirde birey çalıştığı işletmeye karşı

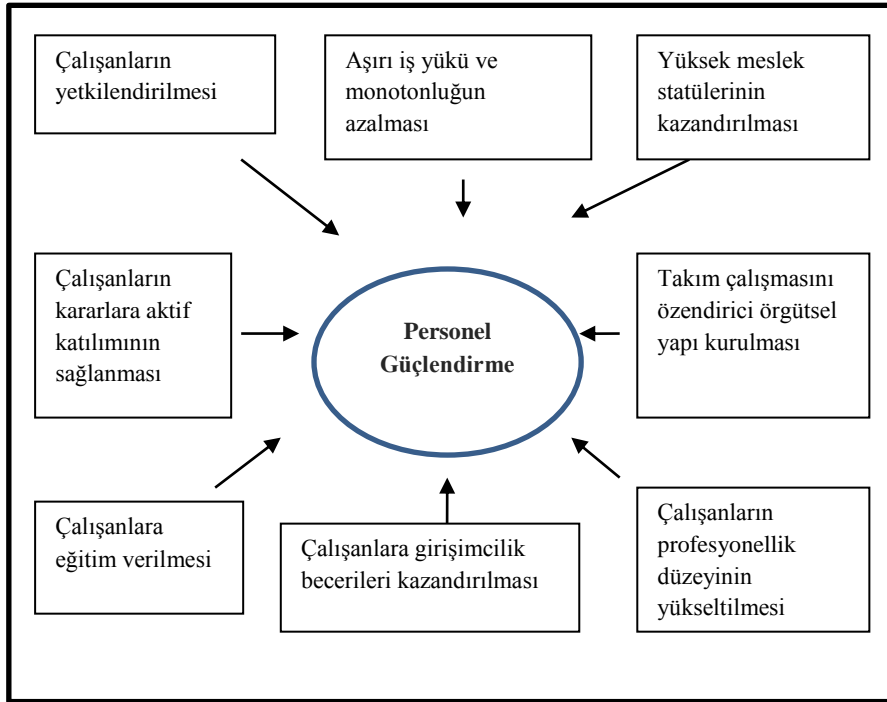
yabancılaşacak, sadece görev tanımına giren konularda ortalama bir faaliyette bulunacak ve çalıştığı kuruma ya da hizmet verdiği bireylere ekstra fedakarlıklar göstermeyecektir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde personel güçlendirme uygulamalarının büyük rolü bulunmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş tanımları içerisine giren ve örgütsel başarıya etkisi olan tüm alanlarda bilgi sahibi olmakta, inisiyatif alabilmekte ve bu nedenle de kararlara katılabilmektedirler. Çalışanların yaptıkları işlere önem vermeleri, çalışmalarının örgütsel sonuçlar üzerinde etkiye sahip olduğunu bilmeleri, kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmalarına neden olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmedeki süreçler, kararlar ve değişimler hakkında bilgi sahibi olmakta, kararlara katılmakta, sorumluluk almakta ve çalıştıkları işletmeyi kendi işyerleri gibi görmektedirler. Çalışanların yaptıkları iş ile işletme için önemli olduklarını bilmeleri onların görev tanımlarının ötesindeki işleri yapmalarını, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmalarını, aldıkları kararlara ilgili çalışma arkadaşlarını bilgilendirmelerini, işletme yararına olan tüm faaliyetlere aktif olarak katılmalarını, değişiklikler hakkında bilgi almaya ve öneri getirmeye istekli olmalarını, şikâyet etmeden ve sorun çıkarmadan çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanların geniş bir vizyona sahip olmaları nedeniyle gelecekte karşılaşacakları olası durumlar hakkında fikir sahibi olmaları ve bu nedenle de yeniliklere açık ve işletme için gerekli tüm değişimleri destekleyen bir bakış açısına sahip olmaları mümkün olmaktadır (Atalay Giderler, 2010, ss. 83-84).

Sonuç

Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme konusunda yapılan çalışmalar ışığında (Latting ve Blanchard-1997, Cohen ve Austin-1997, Hasenfeld-1987, Hegar ve Hunzeker-1998, Kondrat-1995, Lee-1994, Turner ve Shera-2005, Brager ve Holloway-1978, Holloway-1987, Leslie, Holzhalf, Holland-1998, Labonte-1990, Wallach ve Mueller-2006, Hardina-2005) Şekil 2’de yer alan kavramsal bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, sosyal hizmetlerde personel güçlendirmeyi sağlayan örgütsel değişkenler gözler önüne serilmekte ve güçlendirilmiş personel oluşumu için önem verilmesi gereken başlıklar gösterilmektedir.

Şekil 2. Sosyal Hizmetlerde Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Değişkenlere İlişkin Kavramsal Model



Sosyal hizmet işletmelerinde katı kuralların ve değişmez iş yapma usullerinin olamayacağı göz önüne alındığında, çalışanların karşılaştıkları farklı durumlarda inisiyatif alabilmeleri, esnek olabilmeleri, tüm potansiyellerini rolleri doğrultusunda sergileyebilmeleri, işlerini sahiplenebilmeleri ancak

güçlendirilmiş çalışanlar ile mümkün olacaktır. Eğitim, kararlara katılım, yetki ve sorumluluk sahibi olma gibi temel unsurları kapsayan personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak görmekte ve kendilerini çalıştıkları işletmeye ait hissetmektedirler. Bu nedenle sosyal hizmet işletmelerinin insan kaynakları yönetimi politikalarını personel güçlendirme uygulamaları çerçevesinde düzenlemeleri gerekmektedir.

İnsan unsurunun diğer alanlarda faaliyet gösteren işletmelere oranla çok daha fazla önemli olduğu sosyal hizmet işletmelerinde, güçlendirilmiş çalışanların verilen hizmetlerin kalitesinde ve böylelikle de güçlü bireylerin ve güçlü toplumların oluşumunda büyük rolü bulunmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işin anlamını kavramakta, işletmeye sağladıkları değer farkında olmakta, kendilerini örgütlerine bağlı hissetmekte, işlerine ve yöneticilerine karşı duygusal bağlılık taşımakta, iş tatmini ve performans düzeyleri artmakta, örgütleri ile özdeşleşerek örgütün değer ve amaçlarını bireysel amaçlarına dönüştürerek kendilerini örgütlerine adanmakta ve görev tanımına girmeyen konularda bile hiçbir karşılık beklemeden özverili biçimde çalışarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Kaynakça

- Akçakaya M. (2010), “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları, S.25, ss.145-174.
- Atalay Giderler C. (2010), Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman G. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar, Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Bolat T., Aytemiz Seymen O., İnci Bolat O., Erdem, B. (2008), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Bowen D.A., Lawler E.E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", Sloan Management Review, V.33, N.3, pp.31-39.
- Budak G. (2013), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Cohen B.J., Austin M.J. (1997), "Transforming Human Services Organizations Through Empowerment of Staff", Journal of Community Practice, V.4, N.2, pp.35-50.
- Conger J.A., Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", The Academy of Management Review, V.13, N.3, pp.471-482.
- Çavuş M.F. (2008), "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", Journal of Yasar University, V.3, N.10, pp.1287-1300.
- Çelebi M.A. (2009), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Danışman: Ercan Oktay, Karaman.
- Çuhadar T.M. (2005), "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25.
- Çuhadar T.M. (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, Temmuz-Aralık, ss.1-23.
- Demirbilek S., Türkan Ö.U. (2008), "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.10(1), ss.47-67.
- Demirci M.K., Aydemir M. (2006), "Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.11, S.1, ss.253-266.

- Dilik S. (1980), “Sosyal Güvenlik ve Sosyal Hizmetler Arasındaki İlişkiler”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.35, S.1-4, ss.73-84.
- Doğan S. (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, C.13 (2), ss.165-189.
- Doğan S., Demiral Ö. (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, S.12(9), ss.282-303.
- Efil İ. (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Eren E. (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul.
- Ferecov R., “Azerbaycan İşletmelerinde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, Journal of Azerbaijani Studies, <http://www.jhss-khazar.org/2009-122/AZERBAYCAN%20ISLETMELRINDE%20PERSONEL%20YONETIMINDEN%20INSAN%20KAYNAKLARI%20YONETIMINE%20GECIS.pdf>, 22.02.2014.
- Gandz J. (1990), “The Employee Empowerment Era”, Business Quarterly, V.55, N.2, pp.74-79.
- Gonzales V., “Social Cooperatives and Empowerment: Assessing the Value-Added for the CitizenConsumer”, <http://socialeconomyaz.org/wpcontent/uploads/2011/06/WPGonzales1.pdf>, 05.02.2014.
- Gürbüz G., Kumkale İ., Oğuzhan A. (2013), “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, International Conference on Eurasian Economics, ss.791-800 (<http://www.eecon.info/papers/767.pdf>, 25.02.2014).

- Hardina D. (2005), "Ten Characteristics of Empowerment-Oriented Social Services Organizations", *Administration in Social Work*, V.29, N.3, pp.23-42.
- Hegar R.L., Hunzeker J.M. (1988), "Moving Toward Empowerment-Based Practice in Public Child Welfare", *Social Work*, V.33, N.5, pp.499-502.
- Hemedoğlu E., Koçak M., Özkan A., Berberoğlulil B.M. (2012), "Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.13(2), ss.87-105.
- Karahan A. (2009). "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, S.7(1), ss.95-114.
- Koçel T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 13. Baskı, İstanbul.
- Kuşlivan S., Eren D. (2008), "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.19, S.2, ss.177-193.
- Latting K.J., Blanchard A. (1997), "Empowering Staff in a Poverty Agency: An Organization Development Intervention", *Journal of Community Practice*, V.4, N.3, pp.59-75.
- Lewis J.A., Packard T., Lewis M. (2007), "Leadership and Performance in Human Services Organizations", Brooks/Cole, USA.
- Litreel R.F. (2007), "Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China", *International Journal of Intercultural Relations*, V.31, pp.87-110.
- Mano-Negrin R. (2003), "Spanning the Boundaries", *Administration in Social Work*, V.27, N.3, pp.25-45.
- Organ D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: Good Soldier Syndrome*, MA:Lexington Books.

- Parlar H. (2012), “Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Y.11, S.21, ss.127-146.
- Pelit E. (2011), “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.209-225.
- Pestoff V.A. (1992), “Third Sector and Co-Operative Services-An Alternative to Privatization”, Journal of Consumer Policy, V.15, pp.21-45.
- Peterson N.A., Speer P.W. (2000), “Linking Organizational Characteristics to Psychological Empowerment”, Administration in Social Work, V.24, N.4, pp.39-58.
- Polat M., Meydan C.H., Tokmak İ. (2010), “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, KHO Bilim Dergisi, C.20(2), ss.1-22.
- Robbins S.P., Decenzo D.A., Coulter M. (Çeviri Editörü: Adem Öğüt, Çeviren: Sıtkı Çorbacıoğlu) (2013), “Çalışanların Motive Edilmesi ve Ödüllendirilmesi”, Yönetimin Esasları-Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Nobel Yayın, Ankara.
- Schmid H. (2004), “The Role of Nonprofit Human Service Organizations in Providing Social Services”, Administration in Social Work, V.28, N.3-4, pp.1-21.
- Spreitzer M.G. (1996), “Social Structured Characteristics of Psychological Empowerment”, Academy of Management Journal, V.39, N.2, pp.483-504.
- Taştan S. (2012), “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütsel Özdeşleşme Algısının Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları ve İşyerinde Sergiledikleri Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Bir

- Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.1, ss. 227-238.
- Thomas K.W., Velthouse B.A. (1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, V.15, N.4, pp.666-681.
- Tolay E., Sürgevil O., Topoyan M. (2012), “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, S.12(4), ss.449-465.
- Turner L.M., Shera W. (2005), “Empowerment of Human Service Workers”, *Administration in Social Work*, V.29, N.3, pp.79-94.
- Wallach V.A., Mueller C.W. (2006), “Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessionals Within Human Service Organizations”, *Administration in Social Work*, V.30, N.1, pp.95-115.
- Yıldız G., Alpaslan S. (2006), “İnsan Kaynaklarını Güçlendirme:Empowerment”, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Editörler: Şerif Şimşek, Said Kınır, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yücel İ., Demirel Y. (2012), “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.23, ss.19-48.
- Yüksel Ö., Erkutlu H. (2003), “Personel Güçlendirme-Empowerment”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, S.1, ss.131-142.