

Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü

Uğur UĞRAK¹, Gülsün ERİGÜÇ², Yasin UZUNTARLA³

Geliş Tarihi	07.01.2016	Kabul Tarihi	27.03.2016
--------------	------------	--------------	------------

Öz

Bu çalışma sağlık sektöründe uygulanan personel güçlendirme çalışmalarını bütüncül bir yaklaşımla incelenmeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda literatürde ilgili çalışmalar incelenerek, personel güçlendirmenin sağlık sektöründeki etkileri özetlenmiştir. Sağlık sektörü için önemli olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, hasta güvenliği, kalite, iş tatmini, iş motivasyonu gibi hususlarda personel güçlendirmenin olumlu, işten ayrılma niyetinde ise azaltıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca personel güçlendirme konusunun sağlık sektöründe en çok hemşireler üzerinde çalışıldığı görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle sağlık kurumlarında personel güçlendirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca sağlık hizmetlerinin kendine has özellik ve riskleri göz önüne alınarak, yetkilendirilecek kademenin gerekli eğitim ve tecrübe gereksinimleri karşılanmadan, yetki devrinin uygulamaya geçilmemesinin kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Sektörü, Sağlık Kurumları, Personel Güçlendirme.

¹Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Bölümü, Ankara-TÜRKİYE
E-posta: ugrakugur@gmail.com

²Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Bölümü, Ankara-TÜRKİYE
E-posta: geriguc@hacettepe.edu.tr

³Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, Ankara-TÜRKİYE
E-posta: yuzuntarla@gata.edu.tr

Personnel Empowerment and Healthcare Sector

Uğur UĞRAK, Gülsün ERİGÜÇ, Yasin UZUNTARLA

Received

07.01.2016

Accepted

27.03.2016

Abstract

This study aimed at examining personnel empowerment studies applied within healthcare sector with a holistic approach. In this context, with analyzing related studies within literature, personnel empowerment effects on healthcare sector were summarized. It was seen that personnel empowerment had positive effect on important subjects for healthcare sector, such as organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship, patient safety, quality, job satisfaction, job motivation and it had decreasing effect on intention to leave current position. Additionally, it was seen personnel empowerment studies were mostly applied on nurses. Based on this study results, it can be said that developing strategies intended for personnel empowerment applications in healthcare institutions were essential. Moreover, given healthcare's unique risks and characteristics, it is vital that delegation of authority shouldn't be applied until necessary education and experiences are fulfilled.

Keywords: Healthcare Sector, Health Care Institutions, Empowerment.

Giriş

Organizasyonel uygulayıcı ve teorisyenlerin birçoğu tarafından güçlendirme kavramı, önemli ve popüler kavramlardan biri olarak nitelendirilmektedir. Küçük veya büyük kapasiteli, yüksek ya da düşük teknolojili birçok firma güçlendirme programlarını; çalışanlarının motivasyonunu geliştirmek, verimliliği arttırmak ve çalkantılı iş çevrelerinde rekabet avantajı elde etmek için kullanmaktadır (Potterfield, 1999, 6). Bu çalışmada personel güçlendirme kavramı genel olarak ele alınacak ve sağlık sektöründeki personel güçlendirme uygulamaları incelenecektir.

Personel Güçlendirme

Kavramsal Tanımlamalar

Güçlendirme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle güç kavramının ele alınması gerekmektedir. Güçlendirme, birine güç verme anlamına gelmektedir. Güç ise birden fazla anlamda kullanılabilir. Yasal olarak otoriteyi temsil etmekte olup yetkilendirme, kapasite, enerji ve motivasyon anlamlarında da kullanılmaktadır (Nixon, 1992, 667).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmenin merkez noktası olarak kabul ettikleri güç kavramına odaklanarak, gücün kontrollü bir şekilde çalışanlara verilmesi sayesinde çalışanların kendi kararlarını verme ve faaliyeti gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olacaklarını belirtmektedirler.

Personel güçlendirme, otoritenin temkinli bir şekilde merkezden alt kademelere dağıtılması olarak da tanımlanmaktadır. Bu durum, astları örgütsel amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak için çaba sarf etme konusunda teşvik etmektedir (Nedimoğlu, 2008, 12). Başka bir tanımda ise, iş görenlere kendi kararlarını vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak ifade edilmektedir (Erstad, 1997, 325).

Güçlendirme, otonomiden farklı olarak sadece kendi kendini yönetme anlamına gelmemektedir. Buna ek olarak çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları bilgilerin paylaşılması sürecini de içermektedir. Bunun anlamı, uzmanlık gücünün yitirilmesi olsa da günümüz yöneticileri eskilere göre bu uygulamaya sıcak yaklaşmaktadır. Çünkü artık yaygın olan bu uygulama, daha iyi kararların alınmasını ve amaçlara ulaşmada daha başarılı olunmasını da beraberinde getirmektedir (Nedimoğlu, 2008, 13).

Modern yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Personel güçlendirme yakından incelendiğinde katılım, yetki devri, motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılmakla birlikte daha geniş bir anlam taşımaya ve uygulamaya geçirilmesinin zor olması ile dikkat çekmektedir (Koçel, 2011, 407-408).

Neden Güçlendirme?

Güçlendirme strateji ve taktikleri, bir organizasyonda çalışanların kendilerini güçsüz hissettikleri zaman kullanılmaktadır. Fakat dış koşulları değiştirmek her zaman mümkün olmadığı için, çalışanlara personel etkinliği sağlayacak bilgilerin verilmesi de gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988, 474). Güçlendirme sürecinde bireylere özgürlüklerinin verilmesine rağmen, bireylere eğitim ve destek sağlamadığı sürece güçlendirme sürecinin etkileri uzun süreli olmayacaktır (Cook, 1994, 10).

Güçlendirmenin bir organizasyonda başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi üç unsura bağlıdır. Bunlar organizasyon, güçlendirilecek personel ve yönetici unsuru olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenler:

- Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler,
- Artan rekabet sonucu müşteri ihtiyacına erken cevap verme ihtiyacı,
- Eğitim düzeyinin artması doğrultusunda personelin beklentilerinin yükselmesi,
- Organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli unsur ve rekabet avantajı olarak görülmesi,
- Komuta kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen dış çevrenin oluşması, olarak sıralanmıştır (Koçel, 2011, 411-412).

Personel Güçlendirmenin Uygulanması

Güçlendirme kültürünü bünyelerinde oluşturmak isteyen organizasyonlar, çalışanlarını sınırlandırmayan sistem ve süreçleri kurmanın bir yolunu bulmak zorundadırlar. Yöneticiler, çalışanların optimal olarak değerlendirilen davranışlarına ve neyi iyi yaptıklarına odaklanarak organizasyon yapısını adapte edebilmekte, geliştirebilmekte ve

değiştirebilmektedirler. Bu sayede organizasyondan ve çalışanlarından istedikleri davranışı temin etmektedirler. Genelde çalışanlardan istenen davranış, öğrenmeye ve gelişime olan adanmışlıktır. Başka bir deyişle güçlendirmenin sonucunda beklenen sonuçlar; kendi kendini yönetebilen çalışanlar, çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin bulunduğu bir ortam, çalışanların karar verme sürecine üst seviyede katılımı, yüksek seviyede dikey ve yatay iletişim, yönetim çatışmalarını çözünebilen çalışanlar ve etkili verimli çözümlerdir (Erstad, 1997, 325).

Bireylerin kişisel olarak bir takım içinde ortak hedeflere yönelik çalışabilecekleri organizasyonları geliştirmek amacıyla, Nixon tarafından beş noktada güçlendirme stratejisi tanımlanmıştır. Bu strateji aşağıdaki noktaları içermektedir:

- *Vizyonun kurulması:* Bu basamakta çalışanlar güçsüzlüklerinin tersine organizasyona yönelik olarak güçlü vizyon geliştirmekte ve cesaretlendirilmektedir.
- *En yüksek seviyede etkinin mümkün olduğu yerlere öncelik verilmesi, harekete geçilmesi:* Çalışanlar yeteneklerinin iyi olduğu noktalara odaklanmalı ve geliştirmelidirler.
- *Çalışanlarla güçlü ilişkilerin geliştirilmesi:* Organizasyonun yönetim konularında çalışanların yöneticilerle iletişime geçebilmesi sürecidir.
- *Ağın geliştirilmesi:* Çalışanlar etrafındaki insan ağını geliştirmeli ve insanlara liderlik ve destek sunulmalıdır.
- *İç ve dış destek gruplarının kullanılması:* Alabileceği potansiyel destekler geliştirilmelidir (Nixon, 1992, 17).

Sağlık Hizmetleri Alanında Personel Güçlendirme Uygulamaları

Personel güçlendirme yaklaşımı, sağlık sektörü tarafından da ciddiye alınmış ve bu alanda konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde ulusal ve uluslararası literatür taranarak personel güçlendirme kavramının sağlık sektöründeki uygulamaları incelenmiştir. Öncelikle ulusal daha sonra da uluslararası düzeyde sağlık sektöründe yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Şen'in (2010) yüksek lisans tezinde personel güçlendirme; fırsat, bilgi, destek, kaynak, iş aktiviteleri ve örgütsel ilişkiler olmak üzere üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelere yönelik olarak incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda hemşirelerin yaklaşık yarısı hem genel olarak ve hem de bahsi geçen boyutlar açısından işyerindeki güçlendirme durumlarını orta derecede algılamışlardır. Güçlendirmenin bilgi

boyutu ile sosyodemografik özellikler açısından eğitim boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Şen, 2010, 71).

Beşyaprak'ın (2012) yüksek lisans tezinde personel güçlendirmenin, tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Niteliksel olarak yapılan bu çalışmada; personel güçlendirme sonucunda işletmenin çalışanlara değerli ve yetkili olduklarını hissettirmelerinin, çalışanların işletme ile olan ilişkilerinde gelişmelere olanak sağlayacağı ve böylece çalışanlarda beklenen tükenmişlik seviyesini azaltacağı ifade edilmiştir (Beşyaprak, 2012, 95).

Durukan ve arkadaşları (2010) çalışmalarında, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi kliniklerindeki hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi, bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında bölüm sorumlu hemşirelerinin örgüt tarafından güçlendirilmelerinin, servis hemşirelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumda hizmet sunan hemşirelerden yaşı 30-49 arasında olanlar, yaşı 20-29 olanlara göre örgüt tarafından daha fazla güçlendirildiklerini düşünmektedirler. Ayrıca çalışanların çalışma süreleri artıkça algılanan güçlendirme sürelerinin de arttığı görülmüştür (Durukan, Akyürek ve Çoşkun, 2010, 429).

Gök ve Bedük'ün (2014) yaptıkları çalışmada; Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir üniversite hastanesinde çalışan, orta ve üst kademe yöneticilerin personel güçlendirme algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada güçlendirme algısı; anlam, yetenek, yetkinlik ve etki olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerinin anlam, yetenek ve yetkinlik açısından personel güçlendirme algılarının orta kademe yöneticilerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca güçlendirme algısının yaş ilerledikçe arttığı görülmüştür (Gök ve Bedük, 2014, 445).

Karahan ve Yılmaz'ın çalışmasında (2010) sağlık sektöründeki örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda hastanelerde örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansına yardımcı olduğu ve örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenmenin güçlendirme ve takım performansını arttırdığı sonucu elde edilmiştir (Karahan ve Yılmaz, 2010, 163).

Karahan'ın çalışmasında (2009), yönetim ve organizasyon açısından büyük bir önem taşıyan insan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı bağlamında personel güçlendirme yaklaşımının değerlendirilmesi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarından yaş ortalamaları düşük olanların

personel güçlendirmeye daha yatkın oldukları gözlenmiştir. Hekimlerin diğer sağlık çalışanlarına nazaran kararlara katılma, ast-üst ilişkilerinde daha esnek davranabilme ve yetki ve sorumluluklarının daha geniş olması sebebiyle personel güçlendirmeye olumsuz yaklaşımları beklenirken genel olarak olumlu bir yaklaşım sergiledikleri gözlenmiştir. Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanların personel güçlendirme hakkındaki olumlu tavırlarının insan kaynaklarının geliştirilmesinde kurumsal bağlılığı ve iş tatminini artırıcı etkisi olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Karahan, 2009, 111).

Öztürk'ün yüksek lisan tezi (2010), yoğun bakım hemşirelerinin güçlendirme algısını ve çalıştıkları ortamı güçlendirme açısından değerlendirmelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda yoğun bakımda çalışan hemşirelerin çalışma ortamını genel olarak güçlendirici algıladıkları görülmekle birlikte, çalışma ortamının özellikle katılımları arttıracak, otonomi sergilenmesini destekleyecek unsurlarla güçlendirilmesi önerilmiştir (Öztürk, 2010, 41).

İlisu'nun (2012) yüksek lisans tezi, Denizli ilinde faaliyet gösteren beş özel hastane çalışanları üzerinde uygulanmış olup, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirme ölçeği alt boyutları (örgüt ve yöneticinin desteği, yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, yetki) ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü, orta seviyede korelasyon tespit edilmiştir (İlisu, 2012, 86-91). Bir başka ifadeyle personel güçlendirme arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Çavuş ve Demir'in (2011) araştırmasında ise psikolojik personel güçlendirme, çalışma çevresi ve tükenmişlik arasında ne tür ilişkiler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma devlet hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde uygulanmış olup, tükenmişlik ve personel güçlendirme arasında negatif bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Çavuş ve Demir, 2011, 220).

Er ve Altundaş (2014) güçlendirilmiş hemşirelerin; yaptıkları işlerin ve sonuçlarının kendilerine ait olduğunu hissettikleri, daha fazla sorumluluk üstlenerek işlerin yapılmasında inisiyatif aldıkları, yaşanan sorunların daha hızlı çözülebildiği, bunun sonucunda da kurum içinde etkinliklerinin arttığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, hemşirelerin işlerinde daha doyumlu ve motive oldukları, daha az iş stresi ve tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir. Güçlendirilmiş çalışma ortamının; hemşirelik uygulamalarının kontrolünün sağlanmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında, iş etkililiğinin ve performansının artırılmasında, işten ayrılma oranının azaltılmasında ve

olumlu hasta bakım çıktılarının sağlanmasında da yararlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Er ve Altundaş, 2014, 155).

Altındaş ve Özutku'nun (2011) ülkemizdeki devlet hastanelerinde yürüttüğü araştırmada; örgüt yapısına ilişkin unsurların (rol belirsizliği, sosyo-politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim, iş birimi iklimi) psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt yapısına ilişkin değişkenlerden, sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin psikolojik güçlendirme algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu anlaşılmıştır (Altındaş ve Özutku, 2011, 183).

Yüksel ve Adıgüzel'in (2012) araştırmasında kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin, iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; personel güçlendirme, iş tatmin ve iş motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yüksel ve Adıgüzel, 2012, 1024).

Procter ve arkadaşlarının (1999) yaptığı araştırmada sağlık sektöründeki orta seviye yöneticileri güçlendirerek, vermek zorunda oldukları kararlarda geleneksel yapı ve kültürün etkisi göz önünde bulundurulmuştur. Orta seviye yöneticilerde takdir seviyesinin, stratejik kararlardan ziyade görev odaklı kararlara yönlendiren etkenlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Procter, Currie ve Orme, 1999, 242).

Lloyd ve arkadaşlarının (1999) yaptıkları çalışmada; güçlendirmenin basit görünmesine rağmen oldukça karmaşık ve beklenmedik etkilerinin olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca sağlık hizmet organizasyonlarında bu etkilerden bazılarının var olduğunu tespit edilmiştir. Sonuç olarak sağlık hizmet politikalarının, sağlık çalışanlarının güçlendirilmelerini azaltabileceği ve bu nedenle sağlık organizasyonlarının performansını da azaltabileceği sonucuna ulaşımlardır (Lloyd, Braithwaite ve Southon, 1999, 83).

Martin-Crawford (1999) sağlık hizmetlerinin sunumunda yeni bakış açısını, "kesintisiz hizmet verebilmek amacıyla multidisipliner sağlık hizmeti sunucularının oluşturulması" olarak ifade etmektedir. Ayrıca sağlık hizmetlerindeki bu paradigma değişikliğinin, organizasyonların en ön safında çalışan sağlık çalışanlarının daha etkin olabilmesi ve alıcının taleplerini daha yetenekli bir şekilde karşılayabilmesi için personel güçlendirmeyi zorunlu kıldığını öne sürmektedir (Martin-Crawford, 1999, 23).

Albrecht ve Andretta'nın (2011) sağlık kurumlarında güçlendirici liderlik, güçlendirme ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Araştırmanın sonucunda; lider ve yöneticilerin güçlendirici

tarzda liderlik sergilemelerinin, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmelerine yol açtığı bulunmuştur. Güçlendirilmiş olarak hissetme ise motivasyon ve kuruma olan bağlılık duygularının artmasına neden olmaktadır. Bu bağlılık sonucunda da, işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Albrecht ve Andreetta, 2011, 234).

Costa Freire ve Azevedo (2015) yaptıkları çalışmada; hemşirelerde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan, yöneticilerine yönelik güvenlik algılarının ve çalışma yerindeki güçlendirmenin etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar güçlendirici çalışma ortamının, bağlılık ve yöneticilerine güven algılarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Formal, informal güç, kaynaklar, fırsatlar, destek ve bilgi gibi güçlendirici faktörlere erişiminin olduğunu anlayan çalışanlar, çalıştıkları noktada organizasyonu etkileyebileceklerini ve yöneticilerinin güvenilir olduğunu hissettikleri sonucuna ulaşmıştır (Costa Freire ve Azevedo, 2015, 713-714).

Fitzpatrick ve arkadaşları (2010) tarafından American Association of Critical-Care Nurses (ACCN)'de çalışan hemşirelerde yapılan çalışmada; uzmanlık sertifikasyonu ile güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesi, ayrıca sertifikasyon, güçlendirme ve mevcut pozisyonundan ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda sertifikalı ve sertifikasız hemşireler arasında güçlendirme algıları yönünden önemli bir farklılık gözlenmiştir. Ayrıca güçlendirme algısı; pozisyon, eğitim, gelir, etnisite, cinsiyet ve işten ayrılma niyeti açısından da farklılık göstermiştir. Sonuç olarak sertifikasyon programlarının ve güçlendirmenin hemşireler arasındaki önemi doğrulanmıştır (Fitzpatrick vd.,, 2010, 221-224).

Wong ve Laschinger'in (2012) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada hemşirelerin yapısal güçlendirme, performans ve iş tatmini algıları ile yöneticilerin otantik liderliğinin arasındaki ilişki modelinin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, otantik liderliğin pozitif ve anlamlı bir şekilde hemşirelerin yapısal güçlendirme algılarını etkilediğini ve bunun karşılığında iş tatmini ve öz performans değerlendirmelerini arttırdığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin şeffaflığı, dengeli süreci, farkındalığı, yüksek etik değerleri göstermesi durumunda, hemşirelerde çalışma ortamında güçlendirme yapılarına ulaşabilme algılarının oluştuğu, bunun sonucunda da iş yerinden memnun oldukları ve yüksek performans gösterdikleri bulunmuştur (Wong ve Laschinger, 2012, 953-954).

Hauk ve arkadaşlarının (2011) araştırmasında ise acil hemşirelerinin algılanan yapısal güçlendirme ve işten ayrılma beklentisi arasındaki ilişkinin

incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda; hemşirelerin fırsatlara, bilgiye, kaynağa erişim algıları ile mevcut pozisyonlarından gönüllü olarak ayrılma olasılığı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Algılanan güçlendirme arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır (Hauck, Griffin ve Fitzpatrick, 2011, 275).

Gilbert ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmada; sağlık profesyonellerinin kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında, duygusal tükenmişliğin ve yapısal güçlendirmenin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda duygusal tükenmişliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güçlendirme arasında önemli bir arabulucu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca güçlendirmenin tükenmişlik aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile direkt ve endirekt olarak bağlantılı olduğu ve güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Gilbert, Laschinger, ve Leiter, 2010, 345).

Ahmad ve Nelson (2010) tarafından yapılan çalışmada; kültürü ve gelişmesi farklı olan toplumlarda hemşireleri güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada Malezyalı hemşirelerin kendilerini daha güçlü ve organizasyonlarına daha bağlı hissettikleri tespit edilmiştir. İngiliz hemşirelerin ise iş tatmini daha fazla bulunmuştur. İngiliz ve Malezyalı hemşirelerin arasındaki farklılık, personel güçlendirme uygulamalarının tüm ülkelerde aynı sonuçları yaratmadığını ve bu süreçte kültürel faktörlerin etkili olabileceğini göstermektedir (Ahmad ve Nelson, 2010, 590).

Armellino ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında, acil bakım ünitelerinde çalışan hemşireler arasında hasta güvenliği kültürü ve yapısal güçlendirme ilişkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yapısal güçlendirme ve hasta güvenliği kültürü arasında anlamlı seviyede korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak hasta güvenlik kültürünün artırılması için, sorumlu hemşirelerde güçlendirilmiş çalışma ortamının sağlanması gerektiği düşünülmektedir (Armellino, Griffin ve Fitzpatrick, 2010, 802).

Leggat ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında ise psikolojik güçlendirme ve iş tatmininin, yüksek performanslı çalışma sistemleri ile hemşirelerin kalite algısı arasındaki ilişkide interaktif etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin yüksek performanslı çalışma sistemleri ve hemşirelerin sundukları hasta bakım kalite algısının arasındaki ilişkide arabulucu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hastane yöneticilerinin yüksek performanslı çalışma sistemlerini geliştirmesinin, hemşirelerin güçlendirilmesi ve iş tatminlerinin artırılması için gerekli yeteneklere sahip olmalarının garanti altına alınması gerekliliği ifade edilmiştir (Leggat vd., 2010, 355).

Tartışma ve Sonuç

Sağlık hizmetlerindeki personel güçlendirmeye yönelik olarak uygulanan araştırmaların taraması sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

- Sağlık hizmet alanında personel güçlendirmeye yönelik olarak birçok çalışma yapılmasına rağmen, çalışmaların büyük bir kısmı hemşireler üzerinde uygulanmıştır (Şen, 2010; Durukan, Akyürek ve Çoşkun, 2010; Öztürk, 2010; Çavuş ve Demir, 2011; Er ve Altundaş, 2014; Costa Freire ve Azevedo, 2015; Ahmad ve Nelson, 2010; Fitzpatrick vd., 2010; Wong ve Laschinger, 2012; Armellino, Griffin ve Fitzpatrick, 2010; Leggat vd., 2010; Hauck, Griffin ve Fitzpatrick, 2011). Bu eğilim, hemşirelerin hasta ile en fazla temasta kalan sağlık personeli olmasına dayandırılmaktadır. Ancak diğer sağlık meslek gruplarında da personel güçlendirme çalışmalarının uygulanması önerilmektedir.
- Sağlık çalışanlarında algılanan personel güçlendirmenin, çalışanların tükenmişlik seviyesini düşürücü etken olduğu değerlendirilmektedir (Beşyaprak, 2012; Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010; Çavuş ve Demir, 2011).
- Personel güçlendirmenin sağlık çalışanları arasında buldukları pozisyonlardan ayrılma niyetlerini azaltıcı etkisi olduğu düşünülmektedir (İlisu, 2012; Albrecht ve Andretta, 2011; Fitzpatrick vd., 2010; Hauck, Griffin ve Fitzpatrick, 2011).
- Sağlık çalışanlarındaki algılanan personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yüksel ve Adıgüzel, 2012; Wong ve Laschinger, 2012; Karahan, 2009).
- Personel güçlendirmenin sağlık çalışanlarında iş motivasyonunu artırıcı etkisinin olduğu gözlenmiştir (Yüksel ve Adıgüzel, 2012; Albrecht ve Andretta, 2011).
- Personel güçlendirmenin sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir (Karahan, 2009; Costa Freire ve Azevedo, 2015).
- Sağlık çalışanlarının yaşı ilerledikçe ve tecrübeleri arttıkça algılanan güçlendirme seviyesinin arttığı görülmüştür (Durukan, Akyürek, ve Çoşkun, 2010; Gök ve Beduk, 2014).
- Ayrıca sağlık çalışanlarında güçlendirme seviyelerinin hasta güvenliği kültürü (Armellino, Griffin ve Fitzpatrick, 2010), kalite (Leggat vd.,2010), örgütsel vatandaşlık (Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010),

örgütsel öğrenme ve takım performansında (Karahana ve Yılmaz, 2010) etkili olduğu görülmüştür.

Bu derleme niteliğindeki çalışmadan elde edilen sonuçlarla; bir sağlık organizasyonu için önemli olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, hasta güvenliği, kalite, iş tatmini, iş motivasyonu gibi hususlarda personel güçlendirmenin olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca sağlık kurumlarında istenmeyen işten ayrılma niyetinde personel güçlendirmenin ters yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle sağlık kurumlarında personel güçlendirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. Ancak sağlık sektörünün kendine has özellikleri göz önüne alındığında güçlendirme sürecinde yetki verilmeden, yetkilendirilecek kademenin gerekli eğitim ve tecrübe gereksinimleri karşılanmadan, uygulanmaması kritik öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, N., & Nelson, O.O. (2010). Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Analysis of Nurses Working in Malaysia and England, *Journal of Nursing Management*, 18, 582–591.
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers, *Leadership in Health Services*, 24(3), 228 - 237.
- Altındış, S., & Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Armellino, D., Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Structural Empowerment and Patient Safety Culture Among Registered Nurses Working in Adult Critical Care Units, *Journal of Nursing Management*, 18, 796–803.

- Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 2, 9-13.
- Costa Freire, C. M., & Azevedo, R. M. (2015). Empowering and Trustful Leadership: Impact on Nurses' Commitment, *Personnel Review*, 44(5), 702 - 719.
- Çavuş, M. F., & Demir, Y. (2011). Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, III. Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, 216-222.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., & Çoşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme Ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Er, F., & Altundaş, S. (2014). Hemşirelikte Personel Güçlendirme, *Journal of Health and Nursing Management*, (3)1, 155-160.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Fitzpatrick, J. J., Campo, T. M., Graham, G., & Lavandero, R. (2010). Certification, Empowerment, and Intent to Leave Current Position and

The Profession Among Critical Care Nurses, AJCC, American Journal of Critical Care, May, 19(3), 218-229.

Gilbert, S., Laschinger, H. K., & Leiter, M. (2010). The Mediating Effect of Burnout on The Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours, Journal of Nursing Management, 18, 339-348.

Gök, G. S., & Beduk, A. (2014). Vekalet Teorisi Kapsamında Hedeflere Ulaşılması Bakımından Örgüt İçi İlişkilerde Personel Güçlendirmenin Önemi, Research Journal of Business & Management, 1(4), 436-447.

Hauck, A., Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2011). Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses, Journal of Nursing Management, 19, 269-276.

İlisu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Karahan, A. (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 95-114.

Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(24), 153-171.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, s.408-420.

- Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G., & Stanton, P. (2010). Nurse Perceptions of The Quality of Patient Care: Confirming The Importance of Empowerment and Job Satisfaction, *Health Care Manage Rev*, 35(4), 355- 364.
- Lloyd, P., Braithwaite, J., & Southon, G. (1999). Empowerment and The Performance of Health Services, *Journal of Management in Medicine*, 13(2), 83-94.
- Martin-Crawford, L. (1999). Empowerment in Healthcare, ,Participation & Empowerment: An International Journal, 7(1), 15-24.
- Nedimoğlu, A. B. (2008). Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,.
- Nixon, B. (1992). Developing an Empowering Culture in Organizations, *Empowerment in Organizations*, 2(1), 14-24.
- Öztürk, H. (2010). Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı Ve Ortamı Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Potterfield, T. A. (1999). The Business of Employee Empowerment, Democracy and Ideology in the Workplace, Quorum Books, Westport, Connecticut , London.
- Procter, S., Currie, G., & Orme, H. (1999). The Empowerment of Middle Managers in A Community Health Trust: Structure, Responsibility And Culture, *Personnel Review*, 28(3), 242 - 257.
- Şen, G. (2010). Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir

Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Wong, C. A., & Laschinger, H. (2012). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment, *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.

Yüksel, O., & Adıgüzel, O. (2012). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 1019-1027.