

Hemşirelikte Personel Güçlendirme*

Employee Empowerment in Nursing

Fatma Er¹, Serap Altuntaş²

¹Bingöl Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Sağlık Bakım Hizmetleri Bölümü

²Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı

ÖZET

Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene dayalı olarak, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine olanak sağlayan, kendilerini motive hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı ve kurumun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir stratejidir. Personeli güçlendirme, yöneticiler için bir yetki devretme anlamına gelirken; çalışanlar için, karar verme yetkisinin belirli sınırlar içinde kendilerine verilmesi anlamına gelmektedir.

Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da yaşanan rekabet, küreselleşme, hizmet alanların beklentilerindeki değişim vb. nedeniyle hızla değişen ve gelişen günümüz koşullarında hemşirelik hizmetlerinin etkili olabilmesi için "personel güçlendirme" konusu önemini artırmıştır. Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir.

Hemşirelik hizmetlerinin istenen nitelikte, etkili ve verimli bir şekilde verilebilmesi için hemşirelerin otonomilerinin artırılması, kendi mesleki konularında kararlarını kendilerinin vermelerinin sağlanması yani güçlendirilmesi gerekmektedir. Hemşirelerin güçlendirilmesinin sağlık bakım ortamındaki etkisinin kişisel, kurumsal ve hasta bakımı ile ilgili olumlu yönleri bulunmaktadır. 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 arttığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, hemşirelerin işlerinde daha doyumsuz ve motive oldukları, daha az iş stresi ve tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Güçlendirilmiş çalışma ortamı hemşirelik uygulamalarının kontrolünün sağlanmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında, iş etkililiğinin ve performansının artırılmasında, işten ayrılma oranının azaltılmasında ve olumlu hasta bakım çıktılarının sağlanmasında da yararlıdır. Yönetici hemşireler bu yararların sağlanması için hemşireleri karar verme ve performans değerlendirme sürecine katmalı, çalışma çevresinde bilgi paylaşımını sağlayarak hemşireler için gelişim ve eğitim fırsatları yaratmalı, hemşirelerin işlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olmalı, yetki devrederek ve sorumluluk vererek hemşireleri otonom davranmaya yöneltmelidir.

Anahtar kelimeler: Personel güçlendirme, sağlık, hemşirelik

ABSTRACT

Employee empowerment is a strategy enabling employees to make decisions about their jobs, to feel enthusiastic and to conduct efforts in accordance with their institutions they work for, depending on cooperation, sharing and mutual confidence. Empowering employee means delegating for administrators; whereas for the employees, it means getting the power of making decisions within certain limits.

The issue of "employee empowerment" has also gained importance in health as in other sectors to provide an effective nursing service under current conditions, which are rapidly changing and developing due to competition, globalization and alterations in expectations of service fields. In order to make modern organizations work effectively, it is crucial to have employees who are empowered and dedicated to their institutions.

Nurses should be given more autonomy to serve effectively and efficiently. Moreover, they must make decisions on their own in occupational issues, as well, which means they should be empowered. Empowerment of nurses has positive sides concerning personal and corporate development and patient care as well. Empowered nurses take responsibility of their work. Taking initiatives solves problems and conflicts which increases the employee's efficiency in the institution. An empowered working condition will be useful in controlling nursing implementations, increasing organizational dependence, job efficiency, performance, satisfaction and motivation, decreasing rate of leaving the job and providing affirmative patient care outputs. Administrative nurses should include nurses in decision-making and performance evaluation processes and create opportunities of self-development and education. They should also help the nurses to get access to necessary sources so as to actualize their works and encourage them to autonomously behave by giving them power and responsibility.

Key words: Nursing workload, nursing manpower, nursing manpower planning, hospital

*Bu çalışma, 27-29 Ekim 2014 tarihleri arasında Bodrum'da düzenlenen 6. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresinde poster bildiri olarak sunulmuştur.

Geliş Tarihi / Arrival Date: 22.10.2014

Kabul tarihi / Date of Acceptance: 04.12.2014

İletişim / Corresponding author: Fatma Er, Bingöl Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Sağlık Bakım Hizmetleri Bölümü, 12000, Bingöl

E-posta / E-mail: fatma_er_2007@hotmail.com

Sayı / Number: 3 **Cilt / Volume:** 1 **Yıl / Year:** 2014

e-ISSN:2149-018X

doi:10.5222/SHYD.2014.155

GİRİŞ

Uluslararası rekabet, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, tüketici bilincinin artması ve hizmeti alanların beklentilerindeki değişim vb. karşısında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, alanlarında başarılı olabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynağına verdikleri önemi artırmışlardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Çuhadar, 2005; Akçakaya, 2010; Karakaş, 2014). Artan rekabet ve hızla değişen çevresel koşullar sonucu önemli fırsatlarla ve tehditlerle karşı karşıya kalan örgütler, verimliliklerini artırmak için sahip oldukları insan kaynağını geliştirmeye ve onları güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Çavuş ve Akgemci, 2008; Karahan ve Yılmaz, 2010).

Çalışanların güçlendirilmesi ile örgütün faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi, sorunlara daha hızlı çözüm üretilebilmesi, çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarının artırılması, rekabet gücünün artırılması vb. hedeflenmektedir (Akçakaya, 2010; Durukan ve ark., 2010; Karakaş, 2014).

Son yıllarda sağlık alanında da hemşirelik hizmetlerinin daha etkili verilebilmesi için “personel güçlendirme” konusuna verilen önem artmıştır. Hemşirelerin güçlendirilmesi, hem bireysel hem kurumsal hem de hasta bakımı ile ilgili olumlu etkiler yaratmaktadır. (Burkhard ve Nathaniel, 2013). Hemşirelerin güçlendirilmesinin, iş memnuniyetinin ve hasta bakım kalitesinin artması, tükenmişliğin önlenmesi, örgütsel bağlılığın artması, verimliliğin ve mesleğe bağlılığın artması gibi bir çok yararının olduğu vurgulanmaktadır (Laschinger ve ark., 2001; Laschinger ve ark., 2014; Yang ve ark., 2014).

Bu derleme, güç ve personel güçlendirme kavramlarına değinerek, hemşirelik açısından önemini ortaya koymak ve yöneticilere düşen görevleri vurgulamak amacıyla ele alınmıştır.

GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme genel olarak, çalışanlara önemli kararlar alabilme yetkisinin verilmesi ve bu doğrultuda çalışanların sorumlu kişi ya da kişilerden izin almaksızın karar verebilmesini sağlama, çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini artırarak güçlü hâle getirme, çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk sahibi olmasını ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun buldukları işleri yapmalarını sağlama olarak tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2010; Durukan ve ark., 2010; Karakaş, 2014; Özbaş ve Tel, 2013). Güçlendirmenin amacı, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve hizmeti alanların gereksinimlerine kısa sürede yanıt verebilmeyi sağlamaktır (Akçakaya, 2010; Karakaş, 2014).

Güçlendirme “yapısal” ve “psikolojik” güçlendirme olmak üzere iki temel yaklaşıma dayanmaktadır (Tolay ve ark., 2012; Özbaş ve Tel, 2013). Yapısal güçlendirmenin temeli, Kanter’in iş çevresi koşullarını tanımlayan “Organizasyonlarda Yapısal Güçlendirme Teorisidir” (Manojlovich, 2007; Yang ve ark., 2014). Bu teoriye göre, bir örgütte örgütsel etkililik ve başarı için gerekli olan güç ve fırsat, bütün çalışanlarda bulunmalıdır (Manojlovich, 2007). Bunun için de çalışanlar örgütün bütünü hakkında bilgiye ulaşabilmeli, destek alabilmeli, gerekli olan kaynaklara ulaşabilmeli ve öğrenme ve yetiştirme için fırsatlara sahip olabilmelidir (Chang ve Liu, 2008; Laschinger ve ark., 2014; Yang ve ark., 2014). Çalışanların yapısal olarak güçlendirilmesi, iş tatmini, mesleğe bağlılık, iş verimliliği, etkililik ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır (Laschinger ve ark., 2014; Yang ve ark., 2014).

Spreitzer tarafından geliştirilen “psikolojik güçlendirme” ise bireylerin kişisel deneyimlerinden ve çalışma rolü hakkındaki inançlarından kaynaklanan içsel bir motivasyon olarak tanımlanmakta (Spreitzer, 1995) ve çalışanlar tarafından deneyimlenmesi gereken psikolojik bir durum olarak belirtilmektedir (Chang ve Liu, 2008). Psikolojik güçlendirme çalışanın kişisel özellikleri ile iş çevresinin etkileşimi sonucu oluşmaktadır (Spreitzer, 1995; Manojlovich, 2007). Amacı da işi fiilen yapan kişinin bilgi ve becerisini arttırmak, olanakları göreyerek gerekli kararlar verebilmesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek ve çalışana işin sahibi hâline getirmektir (Özbaş ve Tel, 2013).

Küresel değişim ve rekabet nedeniyle ortaya çıkan yeni bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme ise çalışanın dışındaki örgütsel faktörleri kapsayan yapısal güçlendirme ile çalışanın içindeki psikolojik süreçleri kapsayan psikolojik güçlendirmeyi içeren bir yönetim faaliyeti olarak ele alınmaktadır (Öztürk, 2010). Personel güçlendirme ile örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt gereksinimleri ile çalışan gereksiniminin uyumlaştırılması, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda da çalışanların kendilerini ve örgüte sağladıkları katkının bilincinde olmaları hedeflenmektedir (Akçakaya, 2010; Karakaş, 2014). Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene dayalı olarak, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine izin veren, çalışanların öz-yeterlilik hissini geliştiren ve çalışanların kendini geliştirme ve ilerleme isteğini ön plana çıkaran bir anlayıştır (Çuhadar, 2005; Doğan ve Demiral, 2007; Gürbüz, 2012). Bunun için işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2012). Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha fazla motive olmuş hissetmekte, bilgi ve becerilerine güvenerek sorumluluk alabilmekte ve kurum amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007).

HEMŞİRELİKTE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme profesyonel hemşireliğin gelişimi için önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2010). Hemşirelik hizmetlerinin istenilen nitelikte, etkili ve verimli bir şekilde verilebilmesi için hemşirelerin otonomilerinin artırılması, kendi mesleki konularında kararlarını kendilerinin vermesinin sağlanması yani güçlendirilmesi gerekmektedir (Burkhard ve Nathaniel, 2013).

Hemşirelerin güçlendirilmesi, hem hemşireleri hem çalıştıkları kurumu hem de hizmet verdikleri bireyleri olumlu etkilemektedir (Burkhard ve Nathaniel, 2013). Bireysel açıdan, güçlendirilmiş hemşireler sorunlara daha kısa sürede çözümler getirebilmektedir. Kendilerine olan güvenleri artmakta, kendilerini daha güçlü hissetmekte, risk ve sorumluluk almaktan kaçınmamaktadırlar. Kendine güvenen hemşireler, hemşirelik becerilerini daha etkin bir şekilde uygulayarak hasta bakım kalitesinin artmasını sağlamaktadırlar (Şen, 2010; Burkhard ve Nathaniel, 2013; Özbaş ve Tel, 2013).

Kurumsal açıdan ise güçlendirilmiş hemşireler daha fazla yetkiye sahip olmaları nedeniyle kendilerine değer verildiğini hissetmekte, iş doyumları ve motivasyonları artmakta ve daha az iş stresi yaşamaktadırlar. Tüm bunlar da daha az tükenmişlik yaşanmasını sağlamaktadır (Çavuş ve Demir, 2010; Öztürk, 2010; Şen 2010; Özbaş ve Tel, 2013). Hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda güçlendirilmiş bir çalışma ortamında hemşirelerin iş doyumlarının yüksek, tükenmişlik düzeylerinin düşük ve olumsuz hasta sonuçlarının daha az olduğu belirlenmiştir (Laschinger ve Leiter, 2006; Leiter ve Laschinger, 2006; Manojlovich ve Laschinger, 2007; Öztürk, 2010).

Hemşirelerin kendilerini güçlendirilmiş olarak algılamasının iş doyumunu ve hizmet kalitesi ile ilişkili olduğu (Özbaş ve Tel, 2013; Yang ve ark., 2014), kendi işlerinde daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir (Chang ve Liu, 2008). Ayrıca yapılan çalışmalarda hemşirelerin iş çevresini güçlendirmenin iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve hastalarla ilgili sonuçları olumlu etkilediği ve personel devir hızını düşürdüğü belirlenmiştir (Aiken ve ark., 1994; Sigler ve Pearson, 2000; Laschinger ve ark., 2009; Cicolini ve ark., 2013; Yang ve ark., 2013; Laschinger ve ark., 2014).

Dünyada magnet hastaneler hemşirelikte yapısal güçlendirmeyi destekleyen ve hemşireler için olumlu bir çalışma ortamı sağlayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Chen ve Johantgen, 2010; Laschinger ve ark., 2014). Ancak, magnet hastanelerin sayısı sınırlı olduğundan dünya genelinde hemşirelerin büyük çoğunluğu için güçlendirmenin istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir. Örneğin, Laschinger, Finegan ve Shamian'ın (2001) Kanada'da 412 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda hemşirelerin, işyeri güçlendirmesinde fırsatlar konusunda orta derecede yakın bir puan aldıkları, bilgiye erişim, destek ve kaynaklar konusunda da daha düşük seviyede güçlendirdikleri ortaya konmuştur. Kuokkanen, Leino-Kilpi ve Katajisto'nun (2003) Güney Finlandiya'da toplam 416 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre hemşirelerin %15'i örgüt tarafından güçlendirilmediğini, %33'ü ise bu konuda fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Ülkemizde ise Durukan ve ark.'nın (2010) yaptığı bir çalışmada, hemşirelerin güçlendirme düzeylerinin orta seviyede olduğu ve yüksek seviyede biçimsel güce sahip olmadıklarını düşündükleri görülmüştür. Ayrıca hemşirelerin genel olarak iş ortamlarını orta seviyede güclendirici bulmalarına karşın, fırsat ve kaynaklara erişim konusunda daha az güclendirici buldukları ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, güçlendirme algısı açısından hemşireler arasında da farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Sorumlu hemşirelerin, 30-49 yaş arasında, 6-10 yıllık mesleki deneyime ve 6-10 yıl arasında da kurumsal deneyime sahip hemşirelerin örgüt tarafından daha fazla güçlendirildiği belirtilmiştir (Durukan ve ark., 2010). Dursun ve ark. (2014) ile Özbaş ve Tel'in (2013) araştırmalarında da hemşirelerin güçlendirme algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Güçlendirmenin olumlu etkilerine karşın dünyada ve ülkemizde hemşirelerin güçlendirilme düzeylerinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.

PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE YÖNETİCİ HEMŞİRELER İÇİN ÖNERİLER

Personeli güçlendirme konusunda yöneticilere önemli roller düşmektedir (Şen, 2010). Hemşirelik alanında da hemşirelerin güç elde edebilmeleri için her şeyden önce yönetici hemşirelerin ve hastane yönetiminin destekleyici bir tutum içinde olması ve destekleyici bir kurum kültürü oluşturması gerekmektedir (Öztürk, 2010; Şen, 2010; Özbaş ve Tel, 2013). Özellikle yönetici hemşireler, kendi kontrol alanındaki değişimi ve karar alma işlevinin astlara geçmesini, kendi güçlerinin azalması şeklinde algılamamalı, hemşirelerin güçlenmesini kendileri için tehdit olarak görmemeli ve hemşirelerin çalıştıkları ortamı güçlendirecek etkinlikleri artırmalıdır (Durukan ve ark., 2010; Öztürk, 2010). Bunun için de yöneticilerin klasik yönetim düşüncesindeki komuta – kontrol yaklaşımından çok kararların sorumluluğunun ve inisiyatifin bizzat işi yapanlara bırakıldığı katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Böylece yöneticilerin rolleri planlama, emir verme ve kontrol rollerinden takım lideri, öğretici, mentor, koç ve rehber rollerine dönüşecektir (Durukan ve ark., 2010).

Yönetici hemşireler, güçlendirmeye çalıştıkları astlarının attıkları adımlar sonucunda karşılaşılabilecekleri hatalar nedeniyle yıkıcı, cesaret kırıcı ve cezalandırıcı davranmamalıdır (Durukan ve ark. 2010). Tam tersine yapıcı eleş-

tirilerde bulunmalı, yol göstermeli, cesaretlendirmeli ve hatta elde edilen başarıları da ödüllendirmelidir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için yönetici hemşireler; hemşireleri karar verme sürecine katmalı, çalışma çevresinde bilgi paylaşımını artırarak hemşireler için gelişim ve eğitim fırsatları yaratmalı, hemşirelerin işlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan kaynaklara ulaşmada yardımcı olmalı, yetki devrederek ve sorumluluk vererek hemşireleri otonom davranmaya yönlentmeli ve özgüvenlerini artırarak, kurum içinde güven ve bağlılığı yaratmalı, yabancılaşmalarını azaltmalıdır (Öztürk, 2010; Özbaş ve Tel, 2013).

Hemşirelerin kendilerini geliştirmeleri için yöneticilerin; kurumun eğitim programlarını gözden geçirmesi ve yeniden yapılandırması, hemşirelere gerek kurum içinde gerekse kurum dışında gelişim fırsatları sunması, komite çalışmalarını desteklemesi ve performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler vererek motive etmesi hemşireleri güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Şen, 2010; Ulupınar, 2011).

HEMŞİRELİKTE PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE ENGELLER VE FIRSATLAR

Hataların maliyetinin yüksek olması, eğitim maliyetinin artması ve üst yönetimin her zaman destek vermemesi gibi faktörler genel olarak personel güçlendirmede karşılaşılabilecek engellerden bazılarıdır (Karaş, 2014). Hemşirelikte ise hem mesleki hem de sağlık alanına özel bazı faktörler, hemşirelerin güçlendirilmesi uygulamalarında engel oluşturmaktadır. Her şeyden önce hemşirelik eğitiminde bir standardizasyonun sağlanamaması nedeniyle hemşirelerin farklı eğitim düzeylerine, farklı bilgi, beceri ve mesleki gelişmişlik düzeyine sahip olması mesleğin gerektirdiği rol ve davranışların istenilen düzeyde sergilenmemesine yol açmaktadır. Bu durum hemşirelerin otonomi düzeylerinin düşük olmasına, değişime ve yeniliklere kapalı olmalarına, kendilerini geliştirme eğiliminde olmamalarına, daha çok geleneksel rolleri sergilemelerine neden olmakta ve güçlenmelerini engellemektedir.

Eğitim farklılıkları nedeniyle hemşireler arasında yeterli işbirliğinin sağlanamaması, hemşireler arasında etkili bir iletişim ve paylaşımın olmaması nedeniyle mesleki birlik sağlanamamakta ve hemşireler arasında kutuplaşmaya, yıkıcı rekabete neden olmaktadır. Bu durumda hem hemşirelerin güçlenmesini hem de mesleğin gelişimini engellemektedir (Ulupınar, 2011).

Hemşirelerin güçlendirilmesi konusunda bir başka engel de kurum kültürüdür. Hekim egemen bir anlayışın olduğu, hemşirelerden yalnızca geleneksel rollerin beklendiği, değişime ve yeniliklere kapalı klasik yönetim anlayışının egemen olduğu bir kurum kültüründe hemşirelerin yalnızca kendilerine söyleneni yapmaları ve sorgulamadan, karşı koymadan boyun eymeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, böyle bir kurum kültüründe hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden sorumlu üst yöneticilerin de kendilerini bu konuda hazır hissetmemeleri, otoritelerinin azalacağını düşünerek hemşireleri güçlendirme yönünde çaba göstermemeleri, hemşirelere liderlik yapmamaları gibi durumlar da hemşirelerin güçlendirilmeleri yolunda engel oluşturmaktadır.

Sağlık kurumlarında, gerek kurumdaki çalışma koşulları gerekse insangücü istihdamıyla ilgili uygulanan politikalar, hemşire devir hızını artırmakta ve nitelikli hemşirelerden yeterince yararlanamadan kurumdan ayrılmalarına neden olmaktadır. Bu durum ise kurumda güçlendirilecek nitelikte hemşirelerin azalmasına yol açmaktadır.

Hemşirelerin sağlık bakım profesyonelleri arasında en büyük grubu oluşturmalarına ve alınan kararlardan en fazla etkilenen sağlık çalışanları olmalarına karşın gerek kurumsal, gerek mesleki, gerekse ülke düzeyinde alınan kararlara karşı mesafeli ve isteksiz davranışları da onların karar mekanizmalarında yer almalarını ve güçlenmelerini engellemektedir (Ulupınar, 2011). Oysa verilen sağlık hizmetlerinin görünen yüzü olan ve sağlık hizmet kalitesini hizmet alanlara doğrudan yansıtan hemşireler, hem sağlık çalışanları arasında sayıca çoğunlukta olmaları hem de sağlık hizmetlerinde vazgeçilmez bir ekip üyesi olmaları nedeniyle gizli bir güce sahiptirler. Hemşirelerin öncelikle kendi güçlerinin farkında olmaları, kendilerine değer vermeleri, kendilerine güvenmeleri ve bu güçlerini diğer meslek üyelerinde de hissettirmeleri gerekmektedir. Bunun için de hemşirelerin mesleki eğitimleri sırasında bu güçlerinin farkına varmaları sağlanmalıdır.

2007 yılında Hemşirelik Kanunu'nda yapılan değişiklikler hemşirelerin güçlendirilmesi yolunda yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu değişikliklerle hemşirelikte uzmanlaşmanın tanınması, yöneticilik görevlerinde uzman hemşirelerin ve lisans mezunu hemşirelerin öncelik hakkının olması ve özellikle bazı birimlerde ilgili alanda yetki belgesi almış hemşirelerin çalışması, hemşirelerin güçlendirilmesini kolaylaştıracak fırsatlardan bazıları olmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf>).

Hemşirelik Kanunu ve Hemşirelik Yönetmelikleri ile birlikte, hemşirelerin çalıştıkları alanlara yönelik görev tanımlarının daha ayrıntılı ve daha çağdaş bir hâle getirilmesi, hemşirelerin çalıştıkları alanlarda kendi mesleki uygulamalarıyla ilgili planlama, uygulama, değerlendirme ve kontrol gibi karar vermeye dayanan bağımsız işlevlerinin görünür hâle getirilmesi ve yasal olarak yetkili kılınması hemşirelerin güçlendirilmesi yolundaki engelleri ortadan kaldıracak fırsatlar arasında belirtilmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf>).

2010 yılında çıkarılan 'Hemşirelik Yönetmeliği' ile hemşirelerin eğitim, araştırma özellikle de kanıta dayalı uygulamalar yapma, danışmanlık vb. rollerinin genişletilmesi, sağlık hizmetlerinin verildiği tüm alanlarda hemşirelerin etkin bir

şekilde görev alması, oluşturulan sağlık politikalarının yürütülmesinde, mevzuat çerçevesinde karar mekanizmalarına katılması gibi görevlerin tanımlanması, hemşirelerin güçlenmesi konusunda değerlendirilmesi gereken bir başka fırsat olarak belirtilebilir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=75.13830&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=hem%C5%9Firelik%20y%C3%B6netmeli%C4%9Fi>)

Tüm bu fırsatlar bütün olarak değerlendirildiğinde, Hemşirelik Kanunu ve Hemşirelik Yönetmeliği'nin hemşirelerin güçlendirilmesi yolundaki önemi de ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Personel güçlendirmenin hem bireysel hem mesleki hem de kurumsal bir çok yararı bulunmaktadır. Hemşirelik alanında olumlu etkilere sahip olmakla birlikte, hemşirelerin çeşitli engeller nedeniyle yeterince güçlendirilmedikleri görülmektedir. Ancak, sağlık hizmetlerinde gizli bir güce sahip olan ve yeri doldurulamayacak bir meslek üyesi olan hemşirelerin güçlenebilmeleri için değerlendirilebilecekleri bazı fırsatlar da bulunmaktadır. Hemşirelerin mesleklerini tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için hem kendi güçlerinin farkında olmaları hem de güçlerini arttırabilecekleri fırsatları iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Aiken, L.H., Smith, H.L., Lake, E.T., (1994). Lower medicare mortality among a set of hospitals known for good nursing care. *Med. Care* 32, 771-787.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Bahar*, 25, 145-174.

Burkhard, M.A, Nathaniel K.A. (2013). Çağdaş Hemşirelikte Etik. Alpar, Ş., Bahçecik, N., Karabacak, Ü. (Çeviri Editörleri). 3. Baskı, İstanbul Medikal Yayıncılık, İstanbul, 469-479.

Chang, L-C., Liu, C-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442-1448.

Chen, Y. M., Johantgen, M. E. (2010). Magnet hospital attributes in european hospitals: A multi level model of job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1001-1012.

Cicolini, G., Comparcini, D., Simonetti, V. (2013). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22:7, 855-871.

Çavuş, M.F., Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.

Çavuş, M.F., Demir, Y. (2010). Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Kitabı, Antalya, s. 216-222.

Çuhadar, M. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-23.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9:12, 282-303.

Dursun, M, Vatan, F., Açikel, E., Canavar, N., Dinçarslan, G., İnce, İ., Kurcan, Ç. (2014). Hemşirelerin Kurumsal Güçlendirme Algıları İle İş Doyumlarının İncelenmesi. hemhiz.med.ege.edu.tr/index.php?id=1&SayfaID=1372&cat... (Erişim 20.11.2014)

Durukan, S., Akyürek, Ç., Coşkun, 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.

Gürbüz, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.*

Karahan, A., Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13:24, 153-171.

- Karakaş, A. (2014).** İşletmelerde personeli güçlü kılama yollarından personel güçlendirme. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6:11, 79-105.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. Katajisto, J. (2003).** Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. Journal of Nursing Care Quality, 18:3, 184-192.
- Laschinger, H.K., Nosko, A., Wilk, P., Finegan, J. (2014).** Effects of unit empowerment and perceived support for Professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. International Journal of Nursing Studies, 51:12, 1615-1623.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Wilk, P. (2009).** Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. Journal of Nursing Administration, 39:5, 228-235.
- Laschinger, H.K., Leiter, M. (2006).** The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. Journal of Nursing Administration, 36 :5, 259-267.
- Laschinger, H.K, Finegan, J. Shamian, J. (2001).** The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. Health Care Management Review, 26:3, 7-23.
- Leiter, M.P., Laschinger, H.K. (2006).** Relationships of work and practice environment to professional burnout: testing a causal model. Nursing Research, 55:2, 137-146.
- Manojlovich, M., Laschinger, H.K. (2007).** The nursing worklife model: extending and refining a new theory. Journal of Nursing Management, 15:3, 256-263.
- Manojlovich, M. (2007).** Power and empowerment in nursing: looking backward to inform the future. The Online Journal of Issues in Nursing, 12:1.
- Özbaş, A., Tel, H. (2013).** Hemşirelikte güç ve güçlendirme. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 29:3, 70-78.
- Öztürk, H. (2010).** Yoğun Bakımlarda Çalışan Hemşirelerin Güçlendirme Algısı ve Ortam Güçlendirme Açısından Değerlendirmeleri. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000).** Creating an empowering culture:examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of Quality Management, 5:1, 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995).** Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. The Academy of Management Journal, 38:5, 1442-1465.
- Şen, G. (2010).** Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Personel Güçlendirme Algılamalarına İlişkin Bir Uygulama: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012).** Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. Ege Akademik Bakış, 12:4, 449-465.
- Ulupınar, S. (2011).** Hemşirelikte güçlendirme. Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi, 15:2, 77-84.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., Pan, X. (2014).** The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. Applied Nursing Research, 27:3, 186-191.
- Yang, J., Liu, Y., Huang, C., Zhu, L. (2013).** Impact of empowerment on professional practice environments and organizational commitment among nurses: a structural equation approach. International Journal of Nursing Practice, 19 :Suppl.1, 44-55.
- Yüksel, Ö., Erkuşlu, H. (2003).** Personeli güçlendirme-empowerment. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 131-142.

Hemşirelik Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf> (Erişim 25.11.2014)

Hemşirelik Yönetmeliği. <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=7.5.13830&MevzuatIiski=0&sourceXmlSearch=hem%C5%9Firelik%20y%C3%B6netmeli%C4%9Fi> (Erişim 25.11.2014)