

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği

Yrd.Doç. Dr. Atila KARAHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Kurumları
Yöneticiliği Bölümü

ÖZET

Son yıllarda personel kavramından insan kaynakları kavramına doğru bir değişim gözlenmektedir. Klasik personel kavramı zaman içinde rekabet koşullarında farklılaşarak günümüz insan kaynakları anlayışına dönüşmüştür. İnsan kaynakları kavramı içine, çalışanların seçilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi, ödüllendirilmesi ve birlikte güçlendirilmesi kavramları girmektedir.

Yapılan çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'ndeki personelin personel güçlendirmeye ilişkin düşünce ve tutumları ortaya konularak kurumda personel güçlendirmenin ne derecede uygulanabildiği ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sağlık personelinin personel güçlendirmeye gerekli yaklaşımı sergileyerek insan kaynaklarının geliştirilmesine olumlu katkılar sağlandığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Personel Güçlendirme, Sağlık Hizmetleri

Purpose for the Contribution on Personnel Empowerment Approach in Development of Human Resources: An Example on Afyon Kocatepe University Hospital

ABSTRACT

Recently it is observing that personnel concept is changing towards to human resources concept. Classical personnel concept differed within the time in competition media and changed to human resources concept as we know. Human resources concept also includes some components like choosing of workers, development of them, motivation of them, reward and empowerment of them.

In this research, thinking and attitude of staff about personnel empowerment in Afyon Kocatepe University Hospital were examined, and it was tried to determine at which level personnel supporting concept could be applied in this organization. Results of the performed analyses showed that health staff supported in this sense and they had positive effects on personnel empowerment.

Key Words: Human Resources, Personnel Empowerment, Health Services

GİRİŞ

İnsan, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim faktörleri içerisinde farklı bir yere ve öneme sahiptir. Giderek artan nüfusa ve eğitim koşullarına paralel olarak kolay bulunabilen ancak anlaşılması ve değerlendirilmesi oldukça zor olan insan faktörü, teknik üretim faktörlerinin kıt olması ve giderek azalması sebebiyle daha da çok önem kazanmıştır. Çünkü kıt kaynakları verimli kullanarak bilgisi ve yaratıcılığıyla üretimi arttırabilecek önemli unsur insan faktörüdür (Onat, 2002: 2). Bu özellikleri nedeniyle her işletmenin insan kaynakları sisteminin; teknoloji ve sermayeden farklı olarak, o işletmeye özgü olma diğer bir ifadeyle orijinal olma özelliği vardır. Bu durum, örgütün rekabet gücünü artırma açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin sahip oldukları teknoloji ve sermayeyi başka işletmeler de elde edebilir. Ancak insan kaynakları; bilgisi, zekası, yaratıcılığı, deneyimi ve yeteneği ile kolaylıkla taklit edilemeyen, özgün olan bir sistemdir (Buluç, 1997:24). Bu nedenle işletmelerin başarısı ve geleceği açısından insan kaynakları ve insan kaynaklarının geliştirilmesinin büyük bir önem taşıdığı ifade edilebilir.

İşletmelerin nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olması işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayabilir. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna dönüşebilmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir işlevsel ya da yönetsel karmaşaya dolayısıyla sorunlara yol açabilmektedir. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, işyeri ve çalışma şartları ile ilgili kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir.

Küresel rekabetin ve değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından olan personelin güçlendirilmesi kavramı, personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi, işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bir çok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurun işletmenin personeli olduğunu ifade etmektedirler.

İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, işletmeler açısından iyi bir şekilde organize edilemediği takdirde büyük bir sorun oluşabilmektedir.

Bu çalışma, yönetim ve organizasyon açısından büyük bir önem taşıyan insan kaynaklarının geliştirilmesinin, işletme çalışanlarının desteklenmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme, yetki devri, çalışanların güçlendirilmesi vb. katkıları açısından incelenmesi amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile sağlık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

I- İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetimi son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir insan kaynakları yönetimi modeli, rekabet avantajı sağlamada işletmeler için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Mellahi ve Wood, 2003: 87).

Örgütte insan kaynağı, her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilecek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir (Aldemir vd., 2001: 21).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmak şeklinde gerçekleştiriliyordu. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktaydı (Barutçugil, 2004: 40). Halbuki modern anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısının daha sistematik ve bütüncül olduğu söylenebilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 10).

İnsan kaynaklarını geliştirme; alıştırma, eğitim, kariyer geliştirme faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara bilgi, beceri, tutum ve deneyim kazandırmayı sağlayarak işletmeyi daha verimli ve rekabet edebilir kılmayı amaçlayan bir kavramdır (Chaisiri, 2006:3). Bu bağlamda, örgütsel amaçlara ulaşabilmek açısından işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirmenin insan kaynaklarını geliştirme açısından büyük bir önem taşıdığı ifade edilebilir.

İnsan kaynaklarını geliştirme fonksiyonu; çalışanın bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, çalışanın ve işletmenin verimliliğini arttırmak için düzenlenen etkinliklerdir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmenin verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, insan kaynaklarının ilgi, eğilim ve yeteneklerini ortaya çıkartacak faaliyetleri düzenlemeli ve potansiyellerini keşfederek kapasitelerinden optimum düzeyde yararlanacağı etkinlikleri gerçekleştirmelidir. Bu nedenle işletmeler, insan kaynaklarından etkin bir

şekilde yararlanma ve performanslarını maksimum düzeye ulaştırmak için insan kaynaklarını geliştirme fonksiyonuna önem vermekte ve bu amaçla çeşitli programlar uygulamaktadırlar (Buluç, 1997:27).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi bir örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynaklarının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlamaların oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda insan kaynaklarını geliştirmenin çalışanlara ve işletmeye sağladığı yararlar açıklanacaktır.

A- İnsan Kaynaklarını Geliştirmenin Çalışanlara ve İşletmeye Sağladığı Yararlar

İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri, hem çalışanlara hem de işletmeye bir takım yararlar sağlamaktadır.

1- Çalışanlara Yararları

İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerini çalışanlar açısından şu şekilde sıralayabiliriz (Buluç, 1997:54):

- Yeni bilgi ve beceriler kazandırır,
- Kurum kültürünü aşılar,
- Başarıların artmasını ve performansların yükselmesini sağlar,
- Beşeri ilişkileri geliştirir,
- Kişisel gelişim dürtüsünü harekete geçirir ve çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlar,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi arttırarak çalışanları yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder,
- Üst kademelere hazırlar ve terfi olanağı sağlar,
- İş güvencesinin artmasını sağlar,
- Çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayarak moral ve motivasyonlarını yükseltir.

2- İşletmeye Yararları

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla yapılan tüm harcamalar çalışanlara yapılan yatırımlardır. Ancak yapılan tüm bu yatırımların işletmeye de çok önemli katkıları bulunmaktadır (Bingöl, 2003:210). Bunlar;

- İş verimliliğini artırır,
- Kalitenin yükselmesini sağlar,
- Entelektüel sermayenin değerini yükseltir,
- İşletmenin başarısını artırır,
- İşletmenin rekabet gücünü artırır,
- Çalışanlarda işletmeye karşı olumlu tutum yaratır,
- Gözetimin azaltılmasını sağlar,
- İşe devamsızlıkların azalmasını sağlar,
- Personel devir hızını azaltır,
- İşletme içerisindeki uyumsuzlukların azalmasına katkıda bulunur,
- Örgütte süreklilik ve esneklik sağlar.

B- Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Hizmet, üretim ve sunumunda, insan kaynaklarının, hizmetin kalitesini belirleyici önemli bir rolü bulunmaktadır. Özellikle sağlık işletmelerinde, insan kaynaklarının geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Çünkü herhangi bir sağlık çalışanın başarısızlığı ya da hatası, telafisi mümkün olmayan sonuçları doğurabilmektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında sağlık hizmetlerinde yürütülmesi gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Özgen vd., 2002:7):

1 - Kurumsal Sosyalizasyon;

Kurumsal sosyalizasyon hem değişimi, diğer bir deyişle tutum, değer ve davranışlarına yenilerinin eklenmesini ya da yenileriyle değiştirilmesini, hem de sağlık kurumunun amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, normların ve değerlerin öğrenilmesini içermektedir. Sosyalizasyon sürecinde gerçekleştirilen en önemli faaliyet, işe alıştırma. İşe alıştırma faaliyetinin başarıyla tamamlanması, yeni işe başlayan insan kaynaklarının iş tatminini ve motivasyonunu arttırmakta, statü kazandırmakta ve kurumda tanınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyalizasyonun insan kaynakları açısından önemi oldukça büyüktür (Kavuncubaşı, 2000:227).

2 - Performans;

Performans, amaca yönelik tespit edilmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedefe yaklaşma seviyesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, bu seviyenin tespitidir. Performans değerlendirme çalışmaları, hastaneler ve diğer sağlık kurumları açısından stratejik öneme sahiptir. Performans değerlendirme; insan kaynaklarının sağlık hizmetlerine katkılarının belirlenmesini, sürekli başarı yönünde çalışanları isteklendirerek eksik yönlerinin tamamlanmasını, çalışanların terfi ve üst kademelere hazırlanmasını, adil bir ödül sisteminin kurulmasını, yönetici ve personel arasındaki etkileşimin güçlenmesini, insan kaynaklarının hizmet içi gereksiniminin belirlenmesini sağlayarak insan kaynaklarını geliştirmede önemli rol oynamaktadır (Ateş vd., 2007:2).

3 - Hizmet İçi Eğitim;

Çağımızda sağlık hizmetlerinde çok hızlı bir teknolojik değişim yaşanmaktadır. Bu hızlı gelişim karşısında örgün eğitim kurumlarında veya iş başında önceden edinilmiş olan mesleki bilgiler ya değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle hastaneler, yenilikleri anında izlemek, kendilerini yeni koşullara hazırlamak ve insan kaynaklarını bu gelişmelere adapte edebilmek için hizmet içi eğitimlerle onları desteklemek zorundadırlar. Hizmet içi eğitim; insan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeylerini yükselterek, tutumlarını değiştirerek ve geliştirerek, iş tatmin düzeylerini arttırarak, yönetsel makamlara hazırlayarak, insan kaynaklarının geliştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Kavuncubaşı, 2000:228).

4 - Kariyer Geliştirme;

Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Yüksel, 2004:23). Kariyer geliştirme; çalışanlara kariyer seçiminde yol gösteren, seçilen kariyere uyum göstermede yardımcı olan, insan kaynaklarının yeterliliğini yükselten ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminini arttıran bilinçli etkinliklerdir. Hastanelerde kariyer geliştirme programının oluşturulması hem işletme hem de insan kaynakları açısından yararlar sağlamaktadır. İnsan kaynakları açısından kariyer geliştirmenin en önemli yararı, çalışanların motivasyonunu yükseltmesidir. Hastaneler açısından ise kariyer geliştirme; çalışan tatmininin yükseltilmesi, kuruma bağlılığın artırılması, insan kaynaklarının becerilerini zenginleştirerek insan kaynaklarını geliştirmesi açısından çok önemli yararlar sağlamaktadır (Kavuncubaşı, 2000:229).

II- PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışıdır (Conger, 1989: 17). Yine Thomas ve Velthouse (1990: 666) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele almışlardır.

Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin çalışanların katılımları ile gerçekleştirilmesidir. Böylece yöneticiler çalışanlarına daha fazla otomomi ve taktir hakkı sağlamaktadır (Brymer, 1991: 59).

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004:223). Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılır. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Organizasyonlar tüketicilerin ve personelin hızla değişen istekleri karşısında değişimle karşı karşıya gelmektedir (Causon, 2004:297). Hayatın bir parçası olan değişimden işletmeler de önemli ölçüde etkilenmektedir. Günümüz şartlarında hiçbir şeyi istediğimiz düzeyde tahmin etme imkanımız bulunmamaktadır. Bugünün şartlarında bilginin işletmeler açısından taşıdığı önem arttığından, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de işletmeler açısından sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini hissetmekteyiz. Bu hızlı değişimlerle karşı karşıya kalan işletmeler, sürekliliklerini sağlamak için yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek durumunda kalmaktadırlar (Keskin, 2005, www.gyte.edu.tr). Bu bağlamda personel güçlendirme yaklaşımı modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine

yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996:377; Daff, 2001:502):

- Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla rekabette yeniliğin daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- Rekabet gücünün hızlı artmasıyla birlikte verimliliğin önceki yıllara oranla daha fazla artırılması için yöneticilerin iş görenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri,
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon yaratma ihtiyacı.

Coleman (1996:30) ise personel güçlendirme ihtiyacını rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim, işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması şeklinde ifade etmektedir.

A- Personel Güçlendirmeye Duyulan İhtiyacın Sebepleri

Günümüzde organizasyonların özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına başvurmalarını gerektiren başlıca sebepler aşağıdakilerdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:133):

- İşletmeler açısından küresel hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun gerektirdiği artan rekabet ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeni ile işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Klasik organizasyonlardaki, hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının, giderek mevcut koşullara cevap vermemesi,
- Enformasyon teknolojisindeki büyük ilerlemeler,
- Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleri.

B- Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Erdil ve Keskin (2003:10)'e göre, personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bir arada bulunması gereken unsurlar; bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya doğru problem çözme, görev bağımsızlığı ve tutum geliştirme olarak sıralanmaktadır.

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedeflerinin bağlantılı olması gerekmektedir (Ettore, 1997:1). Bu nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996:23; Genç, 2004:224):

- Etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır,
- Güçlü bir çift yönlü iletişim kurulmalı ve desteklenmelidir,
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır,
- Performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi

kurulmalıdır,

- Personellerin desteği gereklidir,
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir

destek hizmeti kurulmalıdır.

Ettore (1997:3), personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her düzeyde yeniliklere açık olma şeklinde ifade etmiştir.

Güçlendirme kavramı ele alındığında temel unsurlarını, Barutçugil (2004:399) ve Coşkun (2002:23); Lider, Birey, İşbirlikçi Çalışma ile Yapı ve Süreçte Değişiklik olarak belirtirken, Koçel (2001:40) ise; Yönetici, Yönetilecek Personel ve Organizasyon olarak ele almaktadır.

C- Sağlık Hizmetlerinde Personel Güçlendirme Anlayışı

Sağlık kurumları gibi karmaşık, kompleks ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir birim olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki işgörenlerin de katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, işgören güçlendirmesinin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları (role-playing), tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanmaktadır (Taştan, 2004: 11). Sağlık hizmetlerinde İşgörenin güçlendirilmesini gerekli kılan çeşitli nedenlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Fottler, 2002: 14; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 22):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve yönetim enformasyon sistemi uygulamalarındaki gelişmeler,

- Küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre koşulları,

- Çalışan personelin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak ihtiyaçlarının ve beklentilerinin artması,

- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle müşterilere daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması.

Sağlık kurumları gibi özel hizmet alanlarına sahip örgütlerde, güçlendirilmiş bir çevre oluşturmada örgütlerin başarısız olmasında pek çok sebep vardır. Doğan (2006, 13), bunlardan bazılarını:

- Yönetimin kontrolünü veya gücünü kaybedeceğinden korkması,
- İşgörenlere karar verme veya sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi,

- Geçmişte işletmelerdeki işgören güçlendirme uygulamalarının yeterince bilinmemesi ve uygulanamaması,

- Yönetimin işgörenlerini eğitime ve motive etme yeteneğinden yoksun olması,

- Kural ve politikaların insanlardan çok daha önemli olması,
- İşgören güçlendirmenin işletme ve karar verme sürecine ilişkin konularda bilgi paylaşımını gerektirmesi olarak ifade etmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan ve müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan işgörenlere, müşterilerin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir uygulama imkanının verilmesi önemlidir. Böylece hem sektör işgörenleri motive edilmekte, hem de hizmeti alanların tatmini artmaktadır. Sağlık hizmetleri gibi hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önem kazandığı örgütlerde, işgörenlere bu gücün verilmesi daha önemli hale gelmektedir (McConnel, 2003: 7). Çünkü hizmet sektöründe çalışanlara yetkinin verilmesi, hataların anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin isteklerinin anında giderilmesi müşteri tatminini de arttırmaktadır (Diallo vd., 2003: 20).

Sağlık kurumlarında personel güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan aynı zamanda müşteri bağımlılığını arttıran bir unsur olması sebebiyle son derece önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Bir sağlık kurumunda personel güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Carignani, 2000: 13; Fottler, 2002: 209):

- Hasta ihtiyaçlarının giderilmesinde hastane personeline daha fazla sorumluluk verilmesi,

- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,

- Hastane çalışanlarının iş tatminini arttırması, böylelikle kalıcı bir personel gücü oluşturulması,

- Kaliteli bir sağlık hizmeti sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanların fikirlerinin alınması,

- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanınması,

- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması,

- Bilginin paylaşılması ile çalışanların sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı arttırmasıdır.

Sağlık Kurumları gibi karmaşık, kompleks ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir mekanizma olmaktan çıkarak işgörenlerin tümünün katılımıyla amaca daha kolay ulaşıldığı, işgörenlerin yaratıcılığı, verimliliği ve üretkenliğinin arttığı bir hale gelmiştir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi kararların daha etkin ve yerinde uygulanması bakımından büyük öneme sahiptir (Taştan, 2004: 2)

III- ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı yönetim ve organizasyon açısından büyük bir önem taşıyan insan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımının değerlendirilmesidir. Araştırma ile sağlık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

IV – ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırmanın ana kütesini Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini toplam 720 personel arasından rastgele seçilen 345 kişiyle oluşturulmuştur. Bu çalışmada anket tekniği ile veri toplanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Özaksu (2006) yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. İlgili değişkenleri ölçmede kullanılan sorular beşli likert (demografik olanlar hariç) şeklinde hazırlanmıştır.

Araştırmaya hastanede çalışan en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm personel dahil edilerek personel güçlendirmenin kurumun tamamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

V – ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Elde edilen veriler SPSS 11.0 programında değerlendirilmiştir. Çalışanların hangi ifadeleri hangi sıklıkta seçtikleri yüzdesel ve sayısal olarak frekans analizi yapılarak elde edilmiştir. Bununla birlikte analiz öncesi tanımlanmış iki veya daha fazla sayıdaki grubun ortalama özellikleri arasında önemli farklılıkların olup olmadığı, gruplar arasındaki farka tam bir değişkenin katkısının saptanması, grup içi değişime oranla gruplar arasındaki ayrımını maksimize eden tahmin değişkenleri kombinasyonunun belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan ayırma (Diskriminant) tekniği kullanılmıştır (Kurtuluş, 1998:467).

Ayırma analizi, çeşitli ortak özellikleri olan bireylerin, bu özelliklerine göre ait oldukları gruplar arasında, çeşitli değişkenler açısından anlamlı

farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır (Özçelik, 2000:44).

Çalışmada personel güçlendirmenin 24 temel unsuruna ait değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,9043 olarak bulunmuştur. Bu oran oldukça yüksek ve kabul edilebilir bir orandır (Hair vd., 1998:20).

Ankete katılan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

CİNSİYET DURUMU (%)	(Erkek)			(Bayan)	
	55			45	
YAŞ DURUMU (%)	(0-21)	(22-25)	(26-30)	(31-35)	(35 ve üstü)
	16	20	26	21	17
ÖĞRENİM DURUMU (%)	(Lisans)	(Ornlisans)	(Lise)	(Ortaöğretim)	(İlköğretim)
	39	32	10	15	4
GÖREV DURUMU (%)	(Uzman)	(Asistan)	(Hemşire)	(Sağlık Memuru)	(Memur)
	27	22	20	16	15
MESLEKTEKİ KIDEMİ (%)	(0-5 yıl)	(6-10 yıl)	(11-15 yıl)	(16-20 yıl)	(21 yıl ve üstü)
	26	40	17	11	6

Çalışanların % 62'si 20-30 yaş aralığında, % 38'i 31-50 yaş aralığındadır. Öğrenim durumlarına göre en fazla yoğunluğun önlisans (%32) ve lisans (%39) düzeyinde olduğu görülmektedir. Ünvanları açısından çalışanların % 27'si uzman hekim, % 22'si asistan, % 20'si hemşire, % 26'sı diğer sağlık personeli ve %15'inin de memur olduğu gözlenmiştir. Meslekteki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde 0-10 yıl aralığında çalışması olanların % 66 ile yüksek bir seviyede olduğu, bu da çalışanların genç bir popülasyon oluşturduklarını göstermektedir.

Tablo 2. Personel Güçlendirmenin 24 Değişkenine Ait Frekanslar

	n	\bar{X}	S.Sapma	Frekans (%)
1. Alınacak kararlara katılım	345	1,524	0,708	87
2. İnisiyatif kullanarak, amirimin yerine karar verebilirim	345	1,960	1,011	75
3. Amirim bana danışır	345	1,986	0,948	73
4. Astlarıma danışırım	345	1,658	0,695	86
5. İhtiyaç duyduğum bilgilere kolaylıkla ulaşırım	345	1,650	0,805	82
6. Astlarıma bilgi veririm	345	1,692	0,905	80
7. Görevimle ilgili sorumluluk üstlenirim.	345	1,344	0,751	91
8. Yenilik unsuru (Yenilik uygulamak istediğimde amirim beni destekler)	345	1,755	0,980	77
9. Vizyon ve misyona uygun inisiyatif kullanırım	345	1,321	0,598	95
10. Çalıştığım bölümün hedeflerini biliyorum	345	1,310	0,642	92
11. Amirim başarılarımı takdir eder	345	1,715	0,916	78
12. Amirim güvendiği için bana önemli görevleri verir	345	1,695	0,854	83
13. Ceza korkusu ile çalışmam	345	1,725	0,986	80
14. Kendimi geliştiririm	345	1,328	0,539	85
15. Amirim beni yeterli görür	345	1,591	0,705	88
16. Personel güçlendirme vb. konularda eğitim aldım	345	1,968	1,032	73
17. Eğitim programlarından istifade edebilirim	345	2,198	1,296	64
18. Diğer bölüm çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunabilirim	345	1,485	0,653	89
19. Amirime danışabilirim	345	1,669	0,964	81
20. Düzenli olarak geri bildirim yapılır	345	1,989	1,168	70
21. Bu sayede emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim	345	2,398	1,326	56
22. Çalışma ortamında esneklik unsuru (Doğrudan soruldu)	345	1,976	1,107	68
23. Kaynaklara ulaşılabilirlik unsuru (Doğrudan soruldu)	345	1,985	0,983	67
24. Takım çalışması unsuru (Doğrudan soruldu)	345	1,621	0,904	84

Tablo incelendiğinde en yüksek frekansa sahip değişkenlerin 9. (vizyon ve misyona uygun inisiyatif kullanırım), 10. (çalıştığım bölümün hedeflerini biliyorum) ve 7. (sorumluluk unsuru) değişkenler olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmede büyük öneme sahip olan inisiyatif kullanımı değişkeninin yüksek çıkması sağlık çalışanlarını kurumsal hedefleri doğrultusunda gerektiğinde sorumluluk almaktan kaçınmayacaklarını

göstermektedir. Buna karşın en düşük frekansın % 56 ile 21. (bu sayede emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar personel güçlendirmenin performansla ilgili geri bildirim unsurunun varlığını ortaya koyma açısından yeterli olsa bile, uygulamada yeterli olmadığını düşündürmektedir.

Diğer ifadelerin frekans dağılımları incelendiğinde genellikle % 70 ile % 90 arasında (katılıyorum yönünde) olduğu, bu da sağlık çalışanlarının personel güçlendirme çalışmalarını olumlu algıladıklarını göstermektedir.

1 - Ayırma Analizi Sonuçları

Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin personel güçlendirmenin 24 temel değişkeni açısından herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığını ölçmek amacıyla ayırma (diskriminant) analizi tekniği uygulanmıştır.

2 - Yaşa Göre Ayırma Analizi Sonuçları

Tablo 3. Yaşa Göre Ayırma Analizi Sonuçları (Kanokinal Diskriminant Fonksiyonu)

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanokinal Korelasyon
1	0,154	100	100	0,374
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
1	0,775	57,860	24	0,001

Sağlık çalışanlarının yaş faktörleri ile 24 değişkene verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için ayırma analizi uygulanmıştır. Öncelikle fisher lineer diskriminant fonksiyon elde edilmiş, daha sonra diskriminant fonksiyonları indirgenmek amacıyla, kanokinal diskriminant fonksiyonları hesaplanmıştır.

Tablo 3'te yaşa göre diskriminant fonksiyonu anlamlılık düzeyi, görülmektedir. Elde edilen tek ayırma fonksiyonu toplam varyansın % 100'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4. Yapısal Matris (Yaş)

	Fonksiyon
21 NO.LU İFADE	,424
11 NO.LU İFADE	,381
22 NO.LU İFADE	,336
8 NO.LU İFADE	,331
20 NO.LU İFADE	,327
17 NO.LU İFADE	,319
2 NO.LU İFADE	,245
13 NO.LU İFADE	,227
16 NO.LU İFADE	-,223
15 NO.LU İFADE	-,218
19 NO.LU İFADE	,208
24 NO.LU İFADE	-,195
25 NO.LU İFADE	,183
29 NO.LU İFADE	,182
9 NO.LU İFADE	,161
18 NO.LU İFADE	,150
12 NO.LU İFADE	,149
10 NO.LU İFADE	-,140
28 NO.LU İFADE	,119
7 NO.LU İFADE	,108
20 NO.LU İFADE	,020
27 NO.LU İFADE	-,019
30 NO.LU İFADE	,008
17 NO.LU İFADE	,001

Tablo 4’de görüldüğü gibi katsayısı en yüksek değişkenler; 21 no.lu ifade, 11 no.lu, 22 no.lu, 8 no.lu, 20 no.lu, 17 no.lu ve 2 no.lu ifade değişkenleridir.

Tablo 5. Wilks' Lambda ve F Testi (Yaş)

	Wilks' Lambda	F Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
21 NO.LU İFADE	,971	12,021	1	,002
11 NO.LU İFADE	,975	9,699	1	,001
22 NO.LU İFADE	,971	7,523	1	,006
8 NO.LU İFADE	,985	7,307	1	,007
20 NO.LU İFADE	,974	7,143	1	,008
17 NO.LU İFADE	,975	6,810	1	,009
2 NO.LU İFADE	,981	3,994	1	,046

Elde edilen sonuçlara göre kanokinal korelasyon katsayısı % 37,4 ve özdeğeri ise 0,154 olmuştur. Ayırma gücünün olup olmadığını anlamak için Wilks' Lambda ile yapılan denetimle fonksiyonun anlamlı olduğu bulunmuştur (0,001). Buradan, sağlık çalışanlarının 30 yaşından küçük ve 31 yaşından büyük olmalarına göre, personel güçlendirmenin uygulanması seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. F testi sonuçlarına göre, 21-30 yaş grubu arasında olanların personel güçlendirmeye daha olumlu yaklaştıkları gözlenmiştir. Bu yaş grubunun kariyer ve ilerleme açısından daha uygun olması ve kendini geliştirme isteklerinin daha fazla olmasından kaynaklanmış olabileceği ifade edilebilir.

Tablo 6. Yapısal Matris (Ünvan)

	Fonksiyon
21 NO.LU İFADE	-,292
8 NO.LU İFADE	,280
11 NO.LU İFADE	-,257
22 NO.LU İFADE	,255
17 NO.LU İFADE	-,240
20 NO.LU İFADE	-,160
25 NO.LU İFADE	,148
16 NO.LU İFADE	-,147
12 NO.LU İFADE	,141
29 NO.LU İFADE	,137
9 NO.LU İFADE	-,127
13 NO.LU İFADE	-,121
19 NO.LU İFADE	-,119
28 NO.LU İFADE	,111
14 NO.LU İFADE	,093
15 NO.LU İFADE	,085
18 NO.LU İFADE	,064
27 NO.LU İFADE	-,064
30 NO.LU İFADE	-,062
7 NO.LU İFADE	-,054
10 NO.LU İFADE	,032
26 NO.LU İFADE	,023
17 NO.LU İFADE	-,022
24 NO.LU İFADE	-,002

Tabloda görüldüğü gibi katsayısı en yüksek değişkenlerden 21, 8, 11, 22, 17 ve 20 no.lu ifade değişkenlerdir.

3 - Ünvana Göre Ayırma Analizi Sonuçları

**Tablo 7. Ünvana Göre Ayırma Analizi Sonuçları
(Kanokinal Diskriminant Fonksiyonu)**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanokinal Korelasyon
1	0,179	100	100	0,371
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
1	0,815	69,543	24	0,000

Çalışanların unvanlarının 24 değişken üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan diskriminant analizi sonuçlarına göre; kolerasyon katsayısı % 37,1, özdeğeri ise küçük (0,179) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8. Wilks' Lambda ve F Testi (Ünvan)

	Wilks' Lambda	F Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
21 NO.LU İFADE	,950	18,589	1	,001
8 NO.LU İFADE	,966	14,763	1	,001
11 NO.LU İFADE	,988	9,965	1	,000
22 NO.LU İFADE	,989	9,488	1	,002
17 NO.LU İFADE	,969	9,450	1	,002
20 NO.LU İFADE	,972	8,204	1	,003

Wilks' Lambda testi sonucuna göre fonksiyonun anlamlılık ifade ettiği gözlenmiştir ($p=0,000$). Buradan unvan farklılığının personel güçlendirme üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı söylenebilir. F testi sonucuna göre, uzman ve asistan hekimleri ile diğer sağlık personeli arasında en önemli farklılıklar, 8., 11., 17., 20., 21. ve 22. ifadelerde olduğu görülmektedir.

4 - Eğitim Seviyesine Göre Ayırma Analizi Sonuçları

**Tablo 9. Eğitim Seviyesine Göre Ayırma Analizi Sonuçları
(Kanokinal Diskriminant Fonksiyonu)**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanokinal Korelasyon
1	0,80	100	100	0,281
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
1	0,896	33,144	24	0,113

Eğitim seviyesinin personel güçlendirme açısından farklılık yaratıp yaratmadığını analiz etmek amacıyla yapılan diskriminant analizi neticesinde, kolerasyon katsayısı (0,281) ve özdeğeri (0,80) oldukça düşük, Wilks' Lambda

testi anlamlılık düzeylerinin % 5'ten büyük olduğu görülmüştür. Böylece eğitim seviyesi gruplarının personel güçlendirme açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır.

5 - Meslekteki Kıdeme Göre Ayırma Analizi Sonuçları

**Tablo 10. Meslekteki Kıdeme Göre Ayırma Analizi Sonuçları
(Kanokinal Diskriminant Fonksiyonu)**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanokinal Korelasyon
1	0,182	100	100	0,374
Fonksiyonların Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	p
1	0,921	62,054	24	0,01

Meslekte çalışma sürelerinin personel güçlendirmeye ait 24 değişkene yönelik farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edildiği Tablo 8'de korelasyon katsayısı (%37,4) ve özdeğerinin (0,182) düşük olduğu gözlenmiştir. Wilks' Lambda testi anlamlılık seviyesinin de % 5'ten küçük (0,01) olduğu, buradan personel güçlendirme açısından meslekteki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni olarak meslekteki kıdem arttıkça kurumsal beklentilerin azalması gösterilebilir.

VI- SONUÇ

İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi ve çalışanlardan beklenen verimin alınabilmesi için personelin en iyi şekilde güdülenmesi temel koşullar arasındadır. İnsan sağlığını konu alan ve hizmet yoğun bir sektör olması, sağlık hizmetlerinde insan kaynaklarına verilen önemi bir kat daha artırmaktadır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının personel güçlendirmeye yaklaşımlarının olumlu olduğu görülmüştür. Frekans dağılım tablosunda alınan olumlu cevapların dağılımına bakıldığında oldukça yüksek değerlere sahip olduğu ortadadır. Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanların personel güçlendirme hakkındaki olumlu tavırlarının insan kaynaklarının geliştirilmesinde kurumsal bağlılığı ve iş tatminini artırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir. Çünkü, her yönden yetki verilmiş ve düşüncelerine değer verilen, inisiyatif kullanabilen, yetkisi kadar sorumlulukta alabilen çalışanların bağlı oldukları kurumlarına olumlu katkılar sağlayabilecekleri ifade edilebilir.

Sağlık çalışanlarından yaş ortalamaları düşük olanların personel güçlendirmeye daha yatkın oldukları gözlenmiştir. Erken yaşlarda yetki ve sorumluluk ile birlikte inisiyatif tanınması, çalışanları, verimli çalışmaya itmesi açısından önem taşımaktadır. Eğitim seviyesinin personel güçlendirme açısından herhangi bir farklılık yaratmadığı da analizler sonucunda görülmektedir.

Hekimlerin diğer sağlık çalışanlarından 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. Bu durum da insan kaynaklarının geliştirilmesi açısından personel güçlendirmenin benimsendiğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları açısından güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı dolayısıyla personel devir hızının da düşeceği ifade edilebilir. Böylece uzun süre birlikte çalışan personel işletmenin kendisinden bekledikleri ve kendisinin işletmeden bekledikleri arasında dengeli bir ilişki kurabilmektedir. Bağlılığı artan birey işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf etmekte, bu ise örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır. Kısaca, personel güçlendirmenin yaratıcı birey-yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline geldiği söylenebilir.

Sonuç olarak çalışmada sağlık çalışanlarının personel güçlendirmeye yaklaşımlarının olumlu olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sebeple kurum yöneticileri, personel güçlendirme çalışmalarına gereken önem ve katkıyı sağlamalıdır. Burada insan kaynaklarından kurum bünyesinde azami verim elde edilmesinde personel güçlendirme yaklaşımından yararlanılabileceği sonucu çıkarabiliriz.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceyhan, Gönül BUDAK ve Alpay AT AOL (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları.
- ATEŞ, Hamza, Harun KIRILMAZ, Sabahattin AYDIN, (2007), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Türkiye Örneği, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BİNGÖL, Dursun, (Nisan 2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- BULUÇ, Bekir, (1997), "Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- CARIGNANI, V., (2000), "Management of change in health care organisations and human resource role", European Journal of Radiology, Vol., 33, pp:8-13.
- CAUSON, J.(2004), "The Internal Brand: Succesfull Cultural Change and Employee Empowerment", Journal of Change Mangement, Vol:4, No: 4, pp.297-307.
- CHASIRI, Kawee, (Aralık 2006), "Human Resource Development Through Continuous Improvement: A Case Study of Yasothon Hospital", Thailand, (Erişim) www.who.int/hrh/en/HRDJ_2_2_06.pdf. (11.10.2008)
- COLEMAN, H.J. (1996), "Why Employee Empowerment is not just a fad", Leadership & Organization Development Journal, 17/4, pp. 29-36.
- CONGER, J.A. (1989), Leadership: The Art of Empowering Others, The Academy of Management Review, Vol:3, no:1, pp.17-24.

- COŞKUN, R.(2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul.
- DAFF, R.L. (2001), Organization, Theory and Design, Seventh Edition, Thompson Learning, South Western.
- DARLING, M. (1996), "Empowerment: Myth or Reality", Vital Speeches of the Day, Vol:62, No: 15, pp.474-479.
- DIALLO, K., ZURN, P., FUPTA, N., Dal POZ, M., (2003), "Monitoring and evaluation of human resources for health: an international perspective", Human Resources for Health. 1(3), Erişim: <http://www.human-resources-helath.com/content/1/1/3>.
- DOĞAN, S., (2006), Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, İstanbul.
- ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, (Nisan 2003), "Güçlendirmeyle iş Tatmini, iş Stresi ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1.
- ETTORE, B. (1997), "The Empowerment Gap: Hype vs Reality", HR Focus, Vol:74(7).
- FOTTLER, M.D., Job Analysis ad Job Desing, Human Resources İn Health Care, Ed: Fried B.J., Johnson J.A., AUPHA Pres, (2002), Washington, s.209-224; Yüksel, J., Erkutlu, H., Personel Güçlendirme. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- GENÇ, N.(2004), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- HAİR, J., Anderson, R., Tatham, R. ve Black, W. (1998), Multivariate Data Analysis, Prentice- Hall, International (UK) Limited, London.
- HARVEY, D. and BOWIN, B.R(1996), Human Resource Management -An Experiential Approach, Prentice Hall Inc.,New Jersey.
- KAVUNCUBAŞI, Şahin, (2000), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KESKİN, H. (2005), "Çalışanları Güçlendirmek", <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm>.
- KOÇEL, T.(2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul.
- KURTULUŞ, Kemal, (1998), Pazarlama Araştırmaları, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No 274, 6. Baskı İstanbul.
- McCONNEL, C.R., (2003), The Health Care Manager's Human Resources Handbook, Management Concept, Inc., Vienna., s.7.
- MELLAHI, Kamel ve WOOD, Geoffrey (2003). The Ethical Business Challanges and Controversies, Britian: Palgrave Macmillian Company
- ONAT, Bülent, (2002), "İnsan Kaynaklarının Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları", İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZAKSU, Ö., (2006), İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZÇELİK, A. Oya, (2000), Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının incelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı:35.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- TAŞTAN, S., (2004), Personel Güçlendirme, www.makalem.com.tr. (08.10.2008)

- THOMAS, K. W. and VELTHOUSE, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation",
- YÜKSEL, Öznur, (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur, Hakan ERKUTLU, (2003), "Personeli güçlendirme- Empowerment", G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1.