

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

WORKING PAPER SERIES

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 02 / 2014-07

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI: İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doğukan YILDIZ[*]

Doç.Dr Beliz DERELİ[**]

[*] İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi, İletişim için: dogukan89@hotmail.com.

[**] Bu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Doğukan Yıldız'ın Doç. Dr. Beliz Dereli'nin danışmanlığında hazırlanan "Örgütlerde Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve İnsan Kaynakları Departmanları Çalışanlarının Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin İncelenmesi" isimli tezden üretilmiştir.

Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı:
İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

Özet

Bu çalışmada insan kaynakları çalışan ve yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev ve mevcut pozisyonda çalışma süresine göre öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma örneklemi, İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları departmanında görev yapan çalışan ve yöneticilerden oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeyi dengeli ve orta düzeydir. Buna ilaveten, cinsiyet, medeni durum ve mevcut pozisyonda çalışma süresi değişkenlerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyinde farklılık yarattığı, buna karşın yaş, eğitim durumu ve görev durumu değişkenlerinin ise; öğrenilmiş güçlülük düzeyinde farklılık oluşturmadığı yönünde istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenilmiş güçlülük, demografik değişkenler, insan kaynakları departmanı.

Abstract

This study is aimed to determine the levels of learned resourcefulness of the employees and managers working in Human Resources Departments (HRD). The sample of the study is composed of employees and managers who work in the HRD of the companies operating in the real sector. Based on the statistical findings obtained, the level of learned resourcefulness of employees were found balanced and mid-level. It is also observed that gender, marital status and working period influence differences on the levels of learned resourcefulness. However, we do not observed the same results fort he variables of age, education level and position at work.

Keywords: Learned Resourcefulness, demographics, human resources departments.

Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı:
İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

Giriş

Günümüzde şirketlerin maddi olanakları ne kadar sağlam olursa olsun, düzgün kişilik, psikolojik sağlamlık ve yeterli nitelikteki insan kaynaklarına sahip değillerse, başarı elde etme olasılıkları düşük olmaktadır. Çünkü beklentisiz, motivasyonu düşük, başarı güdüsü olmayan bir işgücü ile verimlilik ve organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşmak zorlaşmaktadır. Yeterli nitelikteki çalışanlara sahip olmak bile çoğu durumda avantaj kazandıramamaktadır (Hengst, 2009).

Çalışma hayatında bireyin başarılı olup olmayacağını belirleyen faktörler başında eğitim, tecrübe ve yetişme tarzı faktörlerinden daha çok bireyin dayanıklılık düzeyi gelmektedir (Coutu, 2004). Çalışanların zorlu ve stresli durumlarla baş edebilmesi, bu durumlara karşı dayanıklılığı, psikolojisi, kısaca öğrenilmiş güçlülük düzeyleri her çalışan ve yönetici açısından önem kazanan bir özelliktir.

Örgütlerin en temel birimlerinden biri olan insan kaynakları departmanı, zorlukların sık yaşandığı bir departman olarak kabul edilmektedir. Çalışan alımı ve çıkarımı, performans değerleme, iş güvenliği ve sağlığı, çalışanların motivasyonu ve eğitimi gibi önemli görevleri olan insan kaynakları departmanı, örgütsel anlamda omurga görevi görmektedir (Demirkaya, 2006). Ülkemizde örgütsel yapılanmalarda yeterince önem verilmeyen bir departman olan insan kaynakları departmanı, işletmenin tüm birimleri arasında köprü görevini üstlenmesi nedeniyle bu departmanın çalışanlarının tutum ve davranışlarında oldukça kilit bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları departmanı çalışanlarında öğrenilmiş güçlülük olgusunun irdelenmesi ve çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi örgütlerin sürdürülebilirliği anlamında son derece belirleyicidir.

1. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve Önemi

Öğrenilmiş güçlülük repertuarı, zorlu durumlar ve stres yaratan unsurlarla başa çıkmada bireye yardımcı olan belirli tutumları içermektedir (Çakır, 2009; Gültekin, 2011). Bireyin öğrenmiş olduğu, arzu edilen hedefe yönelik davranışlarını ve tutumlarını engelleyen istenmeyen düşünce, acı, ızdırap, stres gibi duygu ve düşünceleri kontrol altına alan, düzenleyen ve iyileştiren her türlü faktör öğrenilmiş güçlülük olarak açıklanmaktadır (Güloğlu ve Aydın, 2007; Türesin, 2012).

Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler, edindiği eğitim ve tecrübeler sonucunda stresin kendisi üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmekte, onu kontrol altına alabilmekte ve stresli durumlarda güçlülük düzeyi düşük olanlara göre daha başarılı olabilmektedirler (Maraşlı, 2005). Düşük düzeye sahip bireyler ise, mücadeleyi daha erken bırakabilmekte, alınan bir yenilginin sonucunu kendi yeteneksizliklerine bağlayarak yenilgiyi kolayca kabul edebilmektedirler (Rosenbaum, 1980; Kennett ve Keefer, 2006; Yürür ve Keser, 2010).

Bireyin sahip olduğu öğrenilmiş güçlülük özelliği, zorlu durumlarla karşılaşıldığında dışarıdan yardım istemek yerine bireyin kendi kendine yardım etmesidir (Boran, 2009; Çakır, 2009). Dolayısıyla yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip olmak, bireylerin kendi kendilerini zorlu ve stresli durumların oluşturduğu sorunlarla baş etmek ve bu durumlardan korunmalarını sağlamak adına çalışma yaşamında bireysel ve örgütsel açıdan önemli hale gelmektedir (Yürür ve Keser, 2010).

2. Yöntem ve Data

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları departmanı çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ve bunların demografik özellikler açısından ilişkili olup olmadığının saptanmasıdır.

Çalışmanın ana kütlesini İstanbul ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları departmanlarında bulunan çalışanlar ve yöneticiler oluşturmuştur. Örneklem sürecinde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmış ve üretim sektöründe faaliyet gösteren 7 özel sektörü işletmesi çalışanlarından oluşan bir

örneklem kullanılmıştır. Ampirik çalışmaya temel teşkil eden verinin anket yöntemi ile departman bazında ve sadece İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerdeki 79 çalışana uygulanması ampirik çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yapılan 79 anketten yanlış ve eksiklikleri olanlar 13 anket örneklem dışında bırakılmış, geri kalan 66 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin belirlenmesine yönelik Rosenbaum tarafından geliştirilen ve 36 ifadeden oluşan öğrenilmiş güçlülük ölçeğine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; demografik özellikler ve iş deneyimine yönelik sorular ankette yer almıştır.

Yapılan bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin 0,854 olması, ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ölçek ifadelerinden S4, S6, S19, S29 ve S35 ifadeleri çıkarılarak 31 ifade ile ampirik çalışma yürütülmüştür.

Faktör analizi yapılmadan önce KMO ve Bartlett testleri uygulanmış, KMO değerinin 0,822 bulunması bir sonraki aşamada faktör analizinin uygulanabileceğini teyit etmiştir. Yapılan faktör analizinde ise, S8, S9, S14, S16, S18, S21 ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra, 25 ifade ile analize devam edilmiştir.

3. Analiz ve Bulgular

1.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 1'de görüldüğü üzere; anketi cevaplayan katılımcıların yarıdan fazlası kadın ve bekarlardan oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların dörtte üçünün eğitim seviyesi yüksek öğrenim seviyesinde olup, yüzde 70'inden fazlası 25-29 yaş aralığındaki yaş grubuna dahildir. Demografik özellik açısından dikkat çekici bir husus da, katılımcıların çoğunluğunun kariyerlerinin ilk aşamalarında bulunan, en fazla 5 yıldır çalışmakta olanlardan oluştuğudur.

Tablo 1. Katılımcıları Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellik		N= 66 %	Demografik Özellik		N=66 %
Cinsiyet	Kadın	60,6	Yaş	18-24	16,7
				25-30	30,3
	Erkek	39,4		31-39	42,4
				40-49	9,1
	Toplam	100,0		50 ve üzeri	1,5
				Toplam	100,0
Medeni Durum	Evli	33,3	Görev (Yönetici/Çalışan)	Yönetici (En az bir astı olan)	24,2
	Bekar	56,1		Çalışan	75,8
	Dul/Boşanmış	10,6		Toplam	100,0
	Toplam	100,0			
Öğrenim Durumu	İlkokul	1,5	Mevcut Pozisyonda Çalışma süresi	1 Yıldan az	9,1
	Ortaokul	4,5		1-2 Yıl	31,8
	Lise	24,2		3-5 Yıl	33,3
	Ön Lisans	31,8		6-10 Yıl	12,1
	Lisans	36,4		11-15 Yıl	7,6
	Yüksek Lisans	,0		16-20 Yıl	3,0
	Doktora	1,5		21-25 Yıl	3,0
	Toplam	100,0		Toplam	100,0

1.2. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin Belirlenmesi

Tablo 2 verilerine göre; çalışanların ortalama öğrenilmiş güçlülük düzeyi 107,56 olarak hesaplanmış olup, bu seviye orta düzey öğrenilmiş güçlülüğe işaret etmektedir.

Tablo 2. Üretim Sektörü İçin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin Belirlenmesi

N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
66	73	140	107,56	15,230

1.3. Katılımcıların Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testleri

Çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermeyeceğinin belirlenmesi için t ve F testleri yapılmıştır. Farklılık görülen durumlarda t testi için o değişkenlere ait ortalama öğrenişmiş güçlülük düzeyleri ve F ya da Welch ve Broen-Forsythe testleri için ise Tukey HSD testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Farklılığının Belirlenmesinde Aritmetik Ortalamalar

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Kadın	35	3,1726	,41961	,07093
Erkek	21	3,5619	,71850	,15679

Farkılığa ilişkin Levene testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü üzere, öğrenilmiş güçlülük düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği (p=0,032) ve erkek çalışanların ortalama öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (3,56>3,17).

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesinde Tukey Testi Sonuçları

(I)Medeni	(J)Medeni	Ortalama	Standart	P

Durum	Durum	Fark (I-J)	Hata	Değeri
Evli	Bekâr	,17176	,16556	,557
	Dul/Boşanmış	,67176*	,26334	,036
Bekâr	Evli	-,17176	,16556	,557
	Dul/Boşanmış	,50000	,24612	,115
Dul/Boşanmış	Evli	-,67176*	,26334	,036
	Bekar	-,50000	,24612	,115

Medeni duruma göre öğrenilmiş güçlülük düzeyinin farklılığına yönelik Levene testinde, evli-dul/boşanmış çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerine ait ortalama fark +0,67176 olaral elde edilmiştir (Bknz Tablo 4). Test sonuçlarına göre; evli çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin dul/boşanmış katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yaş Değişkenine Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Farklılık Testi Sonuçları

Levene Değeri	sd1	sd2	P Değeri		
,365	3	52	,778		
	Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P Değeri**
Gruplar Arası	1,785	3	,595	1,873	,146
Gruplar İçi	16,516	52	,318		
Toplam	18,301	55			

Tablo 5'de yaş değişkenine ilişkin istatistiksel sonuçlar yer almaktadır. Yaş değişkeni incelendiğinde, çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur (p= 0,778 ve p= 0,146).

Tablo 6. Öğrenim Durumuna Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Farklılık Testi Sonuçları

Levene Değeri	sd1	sd2	P Değeri		
1,419	5	50	,234		
	Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P Değeri**
Gruplar Arası	,981	5	,196	,566	,725
Gruplar İçi	17,320	50	,346		
Toplam	18,301	55			

Levene test sonuçlarına dayanarak (Bknz Tablo 6) öğrenim durumuna göre öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin farklılık göstermediği ifade edilebilir (p= 0,234 ve p= 0,725).

Tablo 7. Katılımcıların Mevcut Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Farklılığının Belirlenmesinde Tukey Testi Sonuçları

(I) Mevcut pozisyondaki çalışma süresi	(J) Mevcut pozisyondaki çalışma süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P Değeri
1 Yıldan az	1-2 Yıl	,71765	,26304	,038
	3-5 Yıl	,41474	,25940	,040
	6-10 Yıl	,51200	,33542	,049
	11-15 Yıl	,75200	,33542	,024
	16-20 Yıl	,12000	,39169	,021

Levene ve Welch testinde, öğrenilmiş güçlülük düzeyinin mevcut pozisyon çalışma süresi durumuna göre farklılık gösterdiği (p=0,040), mevcut pozisyonda bir yıldan az süre ve 16-20 yıl arasında çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğu yönünde tespitlere ulaşılmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Görevlerine Göre Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Farklılık Testleri Sonuçları

	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t testi				
	F	P Değeri	t	sd	P Değeri (2-taraflı)	Ortalama Fark	Standart Hata Fark
Varyansların Eşitliği Varsayımı	,020	,888	,565	54	,574	,11038	,19523
Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			,538	14,454	,599	,11038	,20518

Görev durumun değişkeninde, yapılan Levene testi sonucuna göre öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin farklılık göstermediği görülmüştür (Bknz. Tablo 8).

Sonuç ve Değerlendirme

Kullanılan veri seti ve analiz yöntemi ile sınırlı kalmak kaydıyla, insan kaynakları departmanı çalışan ve yöneticilerinin ortalama güçlülük düzeylerinin dengeli ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiş ve ilgili rakam 107,56 olarak hesaplanmıştır.

Türkiye'de bu konuda yapılmış olan diğer akademik çalışmalara bakıldığında, insan kaynakları çalışan ve yöneticilerinin güçlülük düzeylerinin (Türesin, 2012), (Yürür ve Keser, 2010) ve (Uğurlu ve Ekinci, 2007) çalışmalarının sonuçlarına göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, erkek çalışanların ortalama öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (3,56>3,17). Kadınların son zamanlarda iş hayatında etkin rol oynamasına rağmen yeterince destek görmemesi, terfi sorunları, iş hayatında erkekler kadar rahat olamamaları ve mobbing gibi birçok etken bu durumun oluşmasına sebep olabilmektedir.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, evli çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin dul/boşanmış çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İş hayatı açısından, mutlu bir evliliğe sahip çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmesi, sorunların üstesinden daha kolay gelebilmesi, daha düzenli yaşamaları ve daha çok rekabete girebilmeleri gibi nedenler, bu durumun oluşmasına neden olabilmektedir.

Mevcut pozisyondaki çalışma süresi değişkenine bakıldığında, mevcut pozisyonda bir yıldan az ve 16-20 yıldır çalışmakta olanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin diğer gruplara göre yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu duruma göre insan kaynakları çalışanlarının işe yeni girdikleri dönemde yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip oldukları, çalışma hayatının daha sonraki yıllarında bir kısırdöngü dönemine girdikleri yönünde istatiksel sonuçlar elde edilmiştir. Daha dikkat çekici ve önemli bir sonuç ise aynı pozisyonda 16 yıldan daha fazla çalışmakta olanlara ilişkindir. Çalışma hayatının 16. yılından itibaren stresli durumlarla başa çıkma bilgi ve becerisinin önemli ölçüde geliştirilmesi nedeniyle, bu grup çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin tekrar yükseldiği kanaati edinilmiştir.

Kaynakça

BORAN, E. (2009). *İstanbul İli Avrupa Yakasında Bulunan Endüstri Meslek Liseleri Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ile Öğrenci Kontrol Eğilimleri Arasındaki İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇAKIR, Ö. (2009). **Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı. İçinde:Çalışma Yaşamında Davranış,** Editör: Keser, A.;Yılmaz, G. ve Yürür, S.,Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 147-166.

DEMİRKAYA, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümü Ogranizasyonu. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 1-21.

GÜLOĞLU, B. ve AYDIN, G. (2007). İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 157-168.

GÜLTEKİN, Z. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Anne-Baba Reddiyle Baş Etmeleri ile Denetim Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Eş-Kabul Reddiyle İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

HENGST, A. (2009). Reducing Workplace Stress.
http://www.hrworld.com/features/reduce-workplace-stress/ (30 Nisan 2014)

KENNETT, D.J. ve KEEFER, K. (2006). Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach. Educational Psychology, 26, 441–457.

MARAŞLI, M. (2005). Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, 27-33.

ROSENBAUM, M. (1980). A Schedule For Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings. Behavioral Therapy, 11, 109-121.

TÜRESİN, H. (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UĞURLU, N. ve EKİNCİ, M. (2007). Hemşirelerde Kontrol Odağı İnancı ile Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme Durumları Arasındaki İlişkiler. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 23, (2), 117-130.

YILDIRIM, M. H. GÜLPINAR, Ş. UĞUZ, Ş. (2012). İş yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ile İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 133-144.

YÜRÜR, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 107-126.

YÜRÜR, Ş. ve KESER, A. (2010). Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler üzerinde bir uygulama. Çalışma İlişkileri Dergisi, 1 (1), 59-70.