

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİNDE KİŞİ-İŞ UYUMUNDAN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

**Ömer Faruk COŞKUN**

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi/ AMYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü  
ofcoskun@mku.edu.tr

**Orcid ID:** 0000-0002-9616-2359

**Makale Geliş Tarihi:** 13.08.2020 **Makale Kabul Tarihi:** 22.10.2020

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Atıf:** Coşkun, Ö. F. (2020). Örgütsel sosyalleşme sürecinde kişi-iş uyumundan kişi-örgüt uyumuna yönelik bir model önerisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(46), 605-625.

### Öz

*Yeni bir işletmede çalışmaya başlayan bireyler genellikle yeni bir rolle karşılaşmaktadır. Bu durumda bireyin hızlı bir şekilde rolüne ve işlemeye uyum sağlaması için işletmenin normlarını, değerlerini, hedeflerini öğrenmesi gerekmektedir. Bu öğrenme aşaması bireylerin örgütsel dinamiklere uygun olarak şekillendirildiği bir sosyalleşme sürecidir. Bireyin yeni görevine adapte olması, kişilerarası ilişkiler kurulması ve bireysel hedefler ile örgütün hedeflerinin uyumlaştırılması gibi bir dizi aşamayı içeren bu sosyalleşme sürecinin başarılı olması hem birey açısından hem örgüt açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, kişi-iş uyumundan kişi-örgüt uyumuna giden süreçte örgütsel sosyalleşme olgusunu teorik açıdan ele almaktadır. Betimsel olan bu çalışmada örgütsel sosyalleşme süreci için literatürün ışığında bir model önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır. Modelde, kişi-grup uyumu, hem sosyalleşme taktikleri ile hem de ilişki inşa etme yoluyla, kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu arasında aracı bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu modele göre, ilişki inşa edilmesi ile kişi-grup uyumu için gerekli şartlar sağlanmakta ve sosyalleşme taktikleri ile örgütün amaçları ve hedefleri ile bireyin amaç ve hedefleri bağdaştırılmaktadır. Geliştirilen bu yeni model ile bu çalışmanın örgütsel sosyalleşme çalışmalarına derinlik katacağı düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, Kişi-İş Uyumu, Kişi-Grup Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu

## ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION FROM PERSON-JOB FIT TO PERSON-ORGANIZATION FIT: A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL

### Abstract

*Individuals who start to work in a new company often encounter a new role. In this case, the individual needs to learn the norms, values and goals of the*

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

*company quickly in order to adapt to his/her role and the company. This learning stage is a socialization process in which individuals are shaped in accordance with organizational dynamics. The success of this socialization process, which includes a series of stages such as adapting the individual to his/her new task, establishing interpersonal relationships, and harmonizing individual goals with the goals of the organization, ensures positive results for both the individual and the organization. This study aims to analyze the phenomenon of organizational socialization from a theoretical point of view in the process from person-job fit to person-organization fit. In this descriptive study, a model proposal for the organizational socialization process is tried to be developed in the light of the literature. In the model, person-group fit is a mediating variable between person-job fit and person-organization fit, both through socialization tactics and building relationships. According to this model, the necessary conditions for person-group harmony are provided by building a relationship, and socialization tactics are associated with the goals and objectives of the organization with the goals and objectives of the individual. With this new model developed, it is thought that this study will add depth to organizational socialization studies.*

**Keywords:** *Organizational Socialization, Person-Job Fit, Person-Group Fit, Person-Organization Fit*

### **Giriş**

Ekonomik ve sosyal çevrelerdeki değişim ile birlikte örgüt içerisinde inşa edilen ilişkilerin doğası da temel değişimler geçirmektedir. Bu değişimlerin sonucu olarak günümüzde çalışanlar bir örgüte dâhil oldukları andan itibaren eskiye göre çok daha fazla geleceklere ve kariyerleri ile ilgili beklentilere girmektedir. Çalışanların bu beklentileri çalışma hayatı içerisinde örgütün gerçekleri ile örtüştüğü sürece örgüt için faydalı ve olumlu iş çıktıları ortaya çıkabilmektedir. Çalışanın beklentileri ile örgütün gerçekleri arasında farklılık ortaya çıktığında ise personel devir oranının yüksekliği gibi örgütte maddi manevi birçok zararlar içeren olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Örgüt, işe alım personel seçme ve eğitim gibi birçok maliyete katlanarak yatırım yaptığı yeni personeli; beklentiler ile gerçeklerin uyuşmaması, görev ve sorumlulukların net olarak anlatılmaması, örgütte etkileşim için gerekli bilginin yeni çalışana verilmemesi gibi nedenlerden dolayı kaybedebilmektedir.

Bir çalışanın yeni bir örgütsel pozisyon, statü veya rol için gerekli olan temel noktaları öğrenmesinin yapılandırıldığı bir süreç olarak tanımlanan (van Maanen, 1978: 19) örgütsel sosyalleşme veya insanın işlenmesi; çalışanın beklentileri ile örgütün gerçeklerinin örtüşmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanın yeni iş, görev veya sorumluluğu konusunda yaşayacağı zihinsel karmaşanın önüne geçilmesi için kilit bir rol oynamakta ve yatırım yapılan çalışanın kaybedilerek kaynakların israfının önüne geçmektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme kavramının derinlemesine incelenerek çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran

Ömer Faruk COŞKUN

dinamiklerin belirlenmesi, örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağını doğru olarak yönetebilmesi için önem arz etmektedir.

Taormina'ya (1994, 1997) göre, örgütsel sosyalleşme süreci çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimler yolu ile gerçekleşmektedir. Taormina (1997: 30) bu etkileşimleri "Örgütsel Sosyalleşme Modeli" çerçevesinde dört boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar; yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış düzeyi, iş arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentilerdir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısını; yeni gelen çalışanın kendine verilen işe yönelik algısı, birlikte çalıştığı gruba yönelik algısı ve örgüte yönelik algısı belirlemektedir. Bu çalışmanın amacı bu doğrultuda kişi-iş uyumundan kişi-örgüt uyumuna giden süreçte örgütsel sosyalleşme olgusunu literatür ışığında teorik açıdan ele almaktır. Bu amaca istinaden kişi-iş uyumunun, kişi-grup uyumunun ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel sosyalleşme içerisindeki yeri detaylı olarak incelenmiştir. Daha sonrada geçmiş dönemde yapılan çalışmalar temel alınarak Şekil 1'de gösterildiği üzere bir model önerisinde bulunulmuştur.

#### **Örgütsel Sosyalleşme**

Her birey; az veya çok sayıda gerçekleşen ve yoğunluğu, önemi veya görünürlüğü çeşitlilik gösteren pozisyon geçişlerini içeren bir kariyere sahiptir. Bu geçişler çalışanın çalışma hayatında aşağıdan yukarıya veya yana doğru hareketlere yol açmaktadır. Pozisyon geçişleri farklı açıklıklarda gerçekleşebilmektedir. Geçişlerin en açık olanı, bireyin örgüte ilk girişte karşılaştığıdır. Bir örgüt içerisinde deneyimli bir üyenin pozisyonunun veya çalıştığı ortamın değiştirilmesi gibi gerçekleşen küçük değişikliklerde karşılaştığı ise en az açık geçiş şeklidir. Çalışanın kariyerindeki geçişler ile birlikte gerçekleşen her yerde olan sürekli devam eden zor bir süreçte sosyalleşme periyodudur (van Maanen ve Schein, 1979: 6). Bu zor süreç, bir kişi yeni bir örgütsel role geçiş yaptığı her zaman gerçekleşmekle birlikte bu sürecin şekli örgütsel seçime göre farklılaşmaktadır. Örgütsel seçim tasarlanmış olabileceği gibi rastgele de olabilmektedir (van Maanen, 1978: 21). İnsanların bir grup, örgüt veya toplum içerisine girdiği zaman nasıl adapte olacağı çok uzun zamandır sosyologlar ve psikologlar tarafından ilgilenilmektedir. Sosyalleşme kavramı bu adaptasyon çabalarını ifade etmek için türetilmiştir. Fakat sosyalleşme, kişinin psikolojik veya sosyolojik uyumuna bağlı olarak farklı tanımlanmıştır (Taormina, 1994: 133). Sosyalleşme kavramının örgütlere yansımaları olan örgütsel sosyalleşme veya insanın işlenmesi, van Maanen (1978: 19) tarafından örgüt içerisindeki diğer üyeler tarafından yeni üyenin yeni bir örgütsel pozisyon, statü veya rol için gerekli olan temel noktaları öğrenmesinin yapılandırıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Taormina (1997: 29) ise örgütsel sosyalleşmeyi kişinin iş ile ilgili becerileri sağladığı, fonksiyonel bir seviyede örgütsel bir anlayış kazandığı, iş arkadaşları ile destekleyici sosyal etkileşime eriştiği bir süreç olarak ifade etmektedir. Bir örgüt içerisine girişte sosyalleşme veya bir işin yapılması için gerekli temel noktaların öğrenilmesi süreci çalışan üzerinde birçok etkiye sahiptir. Bu sürecin yeni çalışanın hem tutum ve davranışları üzerinde hem de performansı ve işletmedeki görev süresi üzerinde etkileri bulunmaktadır (Baker ve Feldman, 1991:

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

193; Taormina, 2019: 56). Örgütsel sosyalleşme; çalışanın etkileşim yoluyla örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını gibi rol belirsizliğini gidermek ve örgüt içinden biri olmak için gerekli olan bilgileri öğrenmesidir (Balci, 2003: 3-5; Kowtha, 2018: 87).

Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin bir örgüt üyesi olarak örgüte katılmak ve örgütsel bir rol üstlenmek için temel olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgileri anlaması ile ilgili olan bir süreçtir. Bu süreç, örgütün bütünlüğünün sürdürülmesi için gerekli olan ilkeler ve kuralların anlamlandırılmasını içermektedir (Salavati, Ahmadi, Sheikhesmaeili ve Mirzaei, 2011: 406). Saeed, Abu Mansor, Siddique, Anis-ul-Haq ve Muhammad Ishaq'a (2012: 96) göre, sosyalleşme yolu ile kişiler toplum içerisinde çeşitli derecelerdeki fonksiyonlarda ihtiyaç duyacakları bilgileri ve becerileri kazanmakta ve sosyal normlar ile başa çıkmayı öğrenmektedir.

Taormina'ya (1997) göre örgütsel sosyalleşmenin içerisinde çok sayıda alt alanı barındıran ve diğer alanlar ile sürekli ve eş zamanlı çalışan dört önemli alanı bulunmaktadır. Bunlar: Eğitim, anlama, iş arkadaşı desteği ve gelecek beklentileridir (Taormina, 1997: 30-41).

- Eğitim, bir süreç veya metot aracılığı ile belirli bir iş için gerekli olan herhangi bir çeşit fonksiyonel özelliği veya beceriyi elde etmektedir.
- Anlama, bir şeyin doğasının, öneminin veya tanımlamasının net bir fikrine sahip olmaya dayanan, kavramları kullanma kabiliyeti veya gücüdür.
- İş arkadaşlarının desteği, bir örgütte diğer çalışanlar tarafından herhangi bir finansal faydası veya karşılığı olmaksızın, duygusal, manevi veya yararlı yardımın sağlanması olarak açıklanabilmektedir.
- Gelecek beklentileri, bir çalışanın bulunduğu örgüt içerisinde kariyer ödüllendirmesine sahip olmayı ummasını ifade etmektedir.

Sosyalleşme süreci, yeni durumun bir parçası olmayı; dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim sürecidir. Sosyalleşme, yeni gelen çalışanın, diğerlerinin gördüğü gibi görebilmesi için algılarını değiştirdiği bir süreçtir (Balci, 2003: 12). Sosyalleşme süreci, dört bölümden oluşur. İlki görev yeteneği duygusu geliştirme, ikincisi rol açıklığı geliştirme, üçüncüsü iş hakkında gerçeğe uygun beklentiler geliştirme ve sonuncusu da kişiler arası ilişkileri geliştirmedir (Adkins, 1995: 840).

Sosyalleşme sürecinde yeni çalışan, gerçekçi bir ön izleme oluşturmak ve doğru ve ön bir bilgiye ulaşmak için zaman harcamakta, ayrıca sosyal destek ağları kurmaya veya gayri resmi sosyal ağlar içerisine entegre olmaya çalışmaktadır (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 868; Jahya, Alias, Othman, ve Romaiha, 2019: 667). Bu entegrasyon sırasında yeni çalışanın örgüt içerisinde sosyalleşmesi; performans, tatmin ve bağlılık gibi örgütsel çıktılar hakkında ne öğrenip ne öğrenemediği belirleyen kritik bir değere sahiptir (Chow, 2002; Korte, 2010: 27).

Saks ve Ashforth (1997) sosyalleşme faktörlerini; örgüt, grup ve birey olmak üzere üç başlık altında incelemektedir. Örgütsel faktörler; sosyalleşme taktikleri,

Ömer Faruk COŞKUN

oryantasyon programları, eğitim programları, mentörlük programlarıdır. Grup faktörleri, sosyalleşme taktikleri, sosyal destek ve sosyal öğrenme süreçleridir. Son olarak da birey faktörleri; proaktif stratejiler ve davranışlardır (Saks ve Ashforth, 1997: 239).

#### **Kişi-İş Uyumu**

Yeni çalışanın kritik görevlerinden biri işi ile ilgili hedefler ve sorumluluklar ile ilgili bir anlayış kazanmaktır. Yeni çalışanın işe ilişkin şartlara uyum sağlamak için bilgi, beceri ve davranışları kazandığı bu süreç hem çalışan hem de işveren için bir öğrenme sürecidir (Roger, 2020: 76). Bu öğrenme süreci rol açıklığı olarak ifade edilmektedir. Yeni çalışanın işinde rol açıklığına erişmesi son derece önemlidir. Çünkü iş performansı gibi birçok örgütsel çıktı çalışanın iş yerindeki rolü ve ondan bu rol ile ilgili ne beklediğini bilmesine bağlıdır (Chotigavanich ve Sorod, 2020: 77). Yeni çalışanın diğer bir kritik görevi de işi için gerekli olan rutinleri ve becerileri öğrenmektedir. Bu öğrenme çalışanın iş ve görev ustalığı olarak ifade edilmektedir (Jokisaari ve Nurmi, 2009: 527). Yeni çalışan bir işe hâkim olduğundan emin olduğu zaman, daha fazla çaba sarf etmektedir. Ayrıca görevlerinde ve iş arkadaşları ile işbirliğinde daha fazla azim göstermektedir (Jokisaari ve Nurmi, 2009: 528).

Örgütlerin sosyalleşme süreci içerisinde, kişi ile iş arasındaki uyumu sağlama konusunda kullandıkları en önemli araçlardan birisi iş standartlarıdır. İş standartları yeni çalışanın sosyalleşmesinde işinde nasıl uzmanlaşacağı, rol tanımlamaların nasıl yapılacağı, örgütün kültürünün nasıl öğrenileceği ve sosyal olarak nasıl entegrasyon sağlanacağı konularında kayda değer derecede önemli bir etkiye sahiptir (Hsiung ve Hsieh, 2003: 584). İş standartları, yeni çalışana iş ile ilgili yeterli bilgi sağlayabilmektedir. Bu bilgiler, doğrudan yeni çalışanın davranışlarını etkileyecek konuları kapsayabileceği gibi, iş grubu içerisinde üyeliğinin kolay ve hızlı gerçekleşmesini sağlayacak bilgileri de kapsamaktadır. İş standartları yeni çalışanın gerekli olan iş becerilerini öğrenmesi yolu ile örgüte adaptasyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Hsiung ve Hsieh, 2003: 584). İşlerin standartlaştırılmış olduğu çevrelerde yeni gelen çalışanlar daha yüksek ve daha hızlı sosyalleşme yaşamaktadırlar. Yeni çalışanlar geliştirilmiş öğrenme fırsatlarından yararlanmakta, bu sayede yeni görevleri ve yeni rolleri için gerekli becerileri geliştirebilmektedirler (Hsiung ve Hsieh, 2003: 585).

Örgütlerin büyük bir kısmı sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak eğitimi kullanmaktadır. Bu eğitimlerin içeriği genel olmasına rağmen, eğitimler sosyalleşme çıktıları ile bağlantılıdır (Saks ve Ashforth, 1997: 255). Bir görevi yerine getirmek için gerekli olan beceriler ve kabiliyetler eğitimin parçasıdır. Eğitim, resmi veya gayri resmi olabilmektedir. Resmi eğitim, bir örgüt tarafından çalışanların iş becerilerini geliştirmek veya onlara yönetsel özellikleri kazandırmak amacı ile hazırlanmış bir çeşit yapılandırılmış programlardır. Örgütler çok sayıda resmi eğitim sağlama yoluna sahiptir. Gayri resmi eğitimler, bir çalışanın işyerinde işinin gerekliliklerini deneme ve yanılma, gözlem veya becerilere sahip iş arkadaşlarına sormak gibi yapılandırılmamış bir yolla kazanmasıdır. Ayrıca örgütler yeni gelen çalışanlar için

### *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

deneyimli çalışanları mentör olarak atayarak veya yeni gelen çalışanı deneyimli çalışanın yanında çırak olarak görevlendirerek de gayri resmi eğitimleri gerçekleştirebilmektedir (Taormina, 1997: 31). Oryantasyon programları, yeni çalışana yapacağı işin, birlikte çalışacağı insanların ve örgütün geri kalanının tanıtılması için tasarlanmış bir eğitim şeklidir. Gayri resmi oryantasyon programları da etkili sosyalleşme için önemli olsa da, örgütsel seviyedeki resmi oryantasyon programları hayati öneme sahiptir (Klein ve Weaver, 2000: 48). Örgütsel seviyedeki oryantasyon programlarından bir iş veya uzmanlığa ait özel bir dilin öğrenilmesi ile fayda sağlanması beklenilmemektedir. Örgütsel seviyedeki oryantasyon programları örgüt için eşsiz olan kısaltmalar ve terimleri içeren bir modüldür. Bu programa dâhil olan çalışanların örgütün genel dili yönünden daha sosyalleşmiş hale gelmesi gerekmektedir (Klein ve Weaver, 2000: 50). Oryantasyon programları çalışanın bilinçlenmesine ve işletmenin hedef ve değerlerini anlamasına yardımcı olmaktadır. Çünkü hedef ve değerler konusunda bir bilince sahip değilse, çalışan o hedefleri ve değerleri sahiplenemez (Klein ve Weaver, 2000: 51).

Yeni çalışan yeni bir işe girdiğinde veya yeni bir görev üstlendiğinde yeni durumunu anlamlandırma ve karşılaştığı olayları çözmek için çaba içerisine girmektedir. Bu giriş deneyimlerinin özellikleri Louis (1980: 235-237) tarafından değişim, zıtlık ve sürpriz olmak üzere üç ana başlık altında toplanılmaktadır.

- Değişim, eski ve yeni düzen arasındaki objektif farklılık olarak ifade edilmektedir. Birey tarafından değişmiş durumun yeniliğinin düzenlenmesi gerekmektedir.
- Zıtlık, genel olmaktan ziyade daha çok kişiseldir. Zıtlık, şeklin algısal bir alanı içerisinde ortaya çıkmayı içermektedir. Bireyler yeni düzenlemeler geçirdiği zaman belirli özellikler ortaya çıkmaktadır. Bu özelliklerin şekil olarak ortaya çıkmasında geçmişte deneyimlenmiş düzenlemelerin özellikleri belirleyici olmaktadır.
- Sürpriz, yeni ortamda, bireyin tahminleri ile sonraki deneyimleri arasındaki farklar olarak açıklanabilmektedir. Sürpriz yeni gelenin zıtlıklar ve değişimler içeren herhangi bir farklılık için duygusal reaksiyonudur. Sürpriz olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Beklentinin üstü veya altı durumlar sürprizi üretebilmektedir.

#### **Kişi-Grup Uyumunu ve İlişki İnşa Etme**

Çoğu insan yeni bir işte ilk gününe dönüp baktığında, olumlu ve olumsuz sosyal etkileşimleri hatırlama eğilimindedir. Bazıları yöneticileri ile gergin geçen bir diyalogu, bazıları onları doğru tarafa yönlendiren yardımsever iş arkadaşlarını hatırlamaktadır (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein ve Song, 2013: 1104). Bir çalışanın nasıl sosyalleştiği, sosyalleşmenin içeriği kadar önemli bir konudur. Çünkü çalışanın sosyalleşme sürecinde edindiği ilk deneyimler onun o işletmedeki kariyeri boyunca davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir (Leidner, Gonzalez ve Koch, 2018: 119).

Ömer Faruk COŞKUN

Yeni çalışanlar, yeni insanlar ile tanışmak ve yeni görevleri öğrenmek gibi belirsizliklerden dolayı özellikle sosyal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler ve iş arkadaşları, yeni çalışanlara iş rolleri ile ilgili taleplere adapte olmalarına yardımcı olmak için uygun konumdadır (Kammeyer-Mueller vd., 2013: 1106). Yeni çalışanlar, gruba dâhil olmalarına ve görev ile ilişkili beceriler edinmelerine yardımcı olacak kültürel ve teknik bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yeni çalışanın yöneticisinin ve iş arkadaşlarının bu kültürel ve teknik bilgiyi sağlama kabiliyetleri bulunmaktadır (Settoon ve Adkins, 1997: 508). Yeni çalışanlar ile iş arkadaşları, yöneticileri ve mentörleri arasındaki gayri resmi ilişkiler başarılı bir sosyalleşmenin önemli bir aracıdır. Bu ilişkiler bilgi, tavsiye, sosyal destek, stres azaltma, beceri ve rol davranışları öğretme gibi faydalar aracılığı ile yeni çalışanın sosyalleşmesine yardımcı olabilmektedir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000: 459; Benzinger, 2016: 745). Yeni çalışanların sosyalleşmesi, iş arkadaşları ve yöneticileri ile sürekli tekrar eden etkileşimlerini içermektedir (Kammeyer-Mueller vd., 2013: 1117). Korte'e (2009) göre sosyalleşme süreci ile ilgili iki önemli nokta vardır. Bunlardan ilki, ilişki inşa etme sosyalleşme sürecinin ana yön vericisidir. Diğer ise sosyalleşme için iş grupları ana içeriktir (Korte, 2009: 293).

Benson, Evans, ve Eys'e (2016: 464) göre sosyalleşme süreci içerisinde kişi-grup uyumunun oluşumunda bazı sınırların belirlenmesi gerekmektedir. Bu sınırlardan ilki işlevsel sınırlardır ve grup üyeleri arasında görev sorumlulukların ayırt edilmesini kapsamaktadır. İkincisi, hiyerarşik sınırlardır ve grup üyeleri arasındaki statü ayrımını içermektedir. Sonuncusu da, örgüt içi sosyal çevre geçişlerindeki değişimlerden kaynaklanan kapsayıcı sınırlardır. Genel olarak bu sınırları aşmak çalışanın yeni grup üyesi olarak nasıl davranması gerektiğine dair belirsizliğe sebep olabilmektedir (Benson, Evans ve Eys, 2016: 464).

Örgüt genelinde, yeni çalışanlar tarafından deneyimlenen sosyalleşmenin kalitesi ile çeşitli iş grupları içerisinde yeni çalışan tarafından deneyimlenen ilişki inşasının kalitesindeki farklılıklar arasında çok güçlü ilişki bulunmaktadır. İş grupları içerisindeki ilişkinin kalitesi yeni çalışanın iş ile ilgili normları, görevleri ve prosedürleri öğrenmesine aracılık etmektedir (Korte, 2009: 300). Yeni çalışanın grup içerisindeki ilişkilerinin kalitesi, yeni çalışanların işlerini yapmak için neyi ve nasıl öğreneceğini aynı zamanda da örgüt içerisindeki işlerinin içeriği hakkında ne öğreneceğini etkilemektedir. Yeni çalışanın yüksek kalitede ilişkiler geliştirmesi onun çabasına ve sosyal becerilerine bağlı olduğu gibi, grup içerisindeki diğer çalışanların istekli olmasına da bağlı olmaktadır. Yüksek kaliteli ilişkiler, yüksek seviyede güven, otonomi ve etkileşim içermektedir (Korte, 2010: 40). Diğer taraftan sosyalleşmenin kalitesi ile çalışanlar arasında ilişki inşası arasında ilişkiye yönelik Delobbe, Cooper-Thomas ve De Hoe (2016: 845) tarafından yapılan çalışmada yeni gelen çalışanın yükümlülükleri ve ondan beklenenler ile ilgili bilgiye sahip olmasının lider-üye etkileşiminin ve takım-üye etkileşiminin kalitesini etkilediği ifade edilmektedir.

### *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

Yöneticiler, yeni çalışanın rolünü öğrenmesinde ana katkıyı yapan kişilerdir. Aynı zamanda yöneticiler yeni çalışan ile rol pazarlığında resmi yetkiye sahiptir. Bu yüzden, yeni çalışanın görevlendirmeleri ve hedeflerini etkilemek için bir fırsata sahiptirler (Jokisaari ve Nurmi, 2009: 530). Bununla birlikte yöneticiler kritik bir sosyalleşme aracı olarak örgütlerde görev yapmaktadır. Yöneticilerin kıt kaynakları yeni çalışanlara ayırmaya istekli olması, sosyalleşme çabalarının etkinliğini arttıracak bir unsurdur (Ellis, Nifadkar, Bauer ve Erdogan, 2017: 993). Hart'ın (2012) yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre yeni çalışanlar, performans yeterliği için ana bilgi kaynağı olarak yöneticilerini görmektedir. Çünkü yöneticiler, çoğunlukla çalışanların performansı ile ilgilidir. Bunun yanında yeni çalışanlarda yöneticilerin sağladığı değerlendirmeler ve yöneticilerinin bu değerlendirmeler hakkında ne söyledikleri ile ilgilidir (Hart, 2012: 205).

Yönetimsel mentörlük örgütsel düzenlemelerde gelişime yönelik kilit bir kaynaktır. Yöneticiler astlarını gelişmesine yardımcı olmak için daha fazla bilgilerini, deneyimlerini ve statükolarını kullanmaktadır. Özellikle yönetimsel mentörlük üç ana fonksiyona hizmet etmektedir. Bunlar; kariyer fonksiyonu, psikososyal fonksiyon ve rol modelliktir. Bu fonksiyonlar aracılığı ile yöneticiler astlara destekleme, koçluk, koruma ve verilen görevler ile başa çıkma gibi durumlarda yardım sağlamaktadır (Pan, Sun ve Chow, 2011: 264). Mentörlük aracılığı ile, sosyalleşme güven ilişkilerini ve destek mekanizmalarını geliştirmek ve sonuç olarak da çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalmak için çok önemli bir rol oynamaktadır (Saeed vd., 2012: 99).

Yöneticiler, yeni çalışanın adaptasyonuna ve örgüte entegrasyonuna yardımcı olmada etkili ve gözle görülür bir biçimde sosyalleşme süreci içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler, bu sorumluluğu birbiri ile bağlantılı iki yol ile yerine getirmektedir. İlk yol, yeni çalışana fırsatları öğrenmeyi sağlama diğeri ise sosyal kabulü işaret etmedir. Yöneticiler özellikle yeni çalışana gelişime yönelik geribildirimler vererek onun öğrenme sürecine doğrudan katkı sağlamaktadır (Kulkarni ve Lengnick-Hall, 2011: 525). Yeni rol beklentileri konusunu açıklığa kavuşturmak ve geri bildirim vermek için sosyalleşme süreci sırasında kesintisiz yönetici desteğine sıklıkla ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici desteği ve geribildirimleri örgüte girişinden itibaren 6-21 ay arasındaki dönemde yeni çalışanın iş uzmanlığının gelişmesinin önemli bir parçasıdır. Çünkü yöneticiler yeni çalışanın işlerinin nasıl yerine getirdiğine ilişkin geribildirim ve bilginin önemli bir kaynağıdır (Jokisaari ve Nurmi, 2009: 530).

Yöneticiler yeni çalışanın adaptasyonu için sadece gayri resmi politikalar ve prosedürler hakkında bilgi sağlamamakta, aynı zamanda yeni çalışanın işi ile ilgili hangi konularda desteği hangi iş arkadaşlarından alacağı konusunda da ipuçları vermektedir. Yöneticilerin astlarına karşı kaba davranışlarda bulunduğu durumlarda, yeni çalışanın hangi iş arkadaşının yanında kendisine en fazla yardımcı olacağını bilme şansını da riske atmış olmaktadır (Ghosh, Reio ve Bang, 2013: 181). Gayri resmi kuralları, uygulamaları ve örgütün ritüellerini öğrenmede yöneticilere ek olarak iş arkadaşları da önemli bir rol oynamaktadır. Kaba davranışlardan dolayı iş arkadaşlarının önemli bilgi kaynağı olmadığı durumlarda, çalışanlar örgütsel



*Ömer Faruk COŞKUN*

normları ve prosedürleri öğrenmek için gerekli olan önemli bilgileri elde etmek için yalnızca yöneticilerine bağımlı kalmaktadır. Yönetici kaba davranışı, personel devir oranı ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte çalışanların sosyalleşme ihtimallerinin azalması ile dolaylı olarak bağlantılıdır. Bundan dolayı yöneticilerin karşılıklı saygı ile yönetilen astları ile iyi ilişkiler inşa etmesi son derece önemlidir. Kaba davranışlar güveni ve saygıyı sarsmaktadır. Sonuç olarak da çalışan, yöneticisini güvenilir bir bilgi kaynağı olarak görmeyi bırakmakta, nihayetinde örgütten ayrılma eğilimine girmektedir (Ghosh vd., 2013: 180-181).

İş arkadaşları sosyalleşme sırasında çok önemli diğer bir bilgi kaynağıdır. Ayrıca yeni çalışan genellikle bir bölümü idare ettiğinde, iş arkadaşlarının tutumu, yeni çalışanın o bölüm içerisinde kabul gördüğünün en iyi göstergesidir (Hart, 2012: 205). Yeni çalışanların iş arkadaşları ile etkileşim içerisinde olması yeni çalışanın sosyalleşmesi için en önemli faktörlerden biridir. İş arkadaşları yeni çalışanın iş grubu içerisinde kabulünü doğrudan etkilemektedir. Örneğin çalışanlar yeni gelen kişiden dolayı iş yüklerinin artacağına inandığı zaman, yeni kişiye temkinli davranabilmektedir. Yöneticinin bulunmadığı veya yeni çalışana herhangi bir mentörün atanmadığı durumlarda iş arkadaşları yeni çalışana geribildirimde bulunmakta ve bilgi sağlamaktadır (Kulkarni ve Lengnick-Hall, 2011: 525).

Sosyalleşme sürecinde yeni çalışanın bir iş grubuna dâhil olması yeni çalışan için önemli bir süreç olduğu kadar, iyi yönetilen bu sosyalleşme süreci iş grubuna da önemli faydalar sağlamaktadır. Grup içerisine yeni çalışanın dâhil olması iş grubunun moralini kuvvetlendirmektedir. Eğer araştırma süreci çok sayıda iyi aday üretir ve eğer yeni çalışan "iyi bir işe alım" olarak algılanırsa, grup içerisindeki olumlu hava pekişmekte ve daha fazla gelişim sağlanmaktadır. Yeni çalışan ekseninde gerçekleşen hoş geldin aktiviteleri ve seremonileri diğer çalışanların işletmeye olan aidiyet duygularını canlandırmaktadır. Eğitim, oryantasyon ve sosyalleşme süreçleri, örgüt içindeki diğer çalışanların yeni çalışan ile kaynaşmasına yardımcı olmaktadır (Feldman, 1994: 218). Grup içerisine yeni çalışanın dâhil olması grup içerisindeki önemli görevlerin yeniden tasarlanması ve yeniden konumlandırılması için fırsatlar sağlamaktadır. İçeridekiler eski davranışsal rutinlerin ortadan kalkması için yeni çalışanın geliş fırsatını bir avantaj olarak değerlendirmektedir. Yeni çalışanın sosyalleşmesi aynı zamanda tepe yönetime çeşitli alt birimler ve onların kilit çalışanları hakkında harici geribildirim sağlamaktadır. Eğer tepe yönetici yeni çalışanın sosyalleşmesinde aktif rol oynuyorsa, yeni çalışanlar yöneticilere eski çalışanlar tarafından filtrelenmemiş ve değiştirilmemiş örgütün nasıl algılandığına yönelik harici veriler sağlayabilmektedir (Feldman, 1994: 219). Feldman (1994) yapmış olduğu çalışmada, karşılıklı olumlu etki düzeyini belirleyen faktörleri dört ana başlık altında toplamıştır. Bunlardan ilki, sosyalleşme sürecinin özellikleridir. İkincisi, sosyalleşme araçlarının özellikleridir. Üçüncüsü, sosyalleşme içeriğinin özellikleridir. Sonuncusu da yeni çalışanın özellikleridir.

### **Kişi-Örgüt Uyum ve Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri**

Örgütlerin ve insanların tutum ve davranışları etkileyen kişilik özellikleri (Alessandri, Perinelli, Robins, Vecchione ve Filosa, 2020: 1) başta olmak üzere birden fazla faktör olmasına rağmen kişi-örgüt uyumu, kişi ile durum etkileşiminin değerlendirilmesinin anlamlı bir yoludur. Çünkü bireysel ve örgütsel değerler doğrudan karşılaştırılabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu, kişinin değerlerinin nasıl biçimlendiğine ve neleri kapsadığına odaklanmaktadır (Chatman, 1991: 459). Kişi-örgüt uyumu, üyelik anında var olan örgütsel değerler ve üyeliği izleyen dönemde bireysel değerlerdeki değişimler tarafından etkilenmektedir (Chatman, 1991: 460).

Kişi-iş uyumu bir bireyin spesifik bir iş ile uyumu ile ilgili iken, kişi-örgüt uyumu bireyin bir örgütün değerleri, hedefleri ve misyonunu ile nasıl eşleşeceği ile ilgilidir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 455). Bir çalışan bir görevde uzman olmak için birçok özelliğe sahip olabilirken örgütün değerlerini paylaşmayabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın örgüte sadece işi ile ilgili konularda uyum göstermesi, örgütün değerleri gibi farklı konularda örgüte uyum gösterebileceği anlamına gelmemektedir. Kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu, iş tatmini (Putra ve Ibrahim, 2020: 564) ve işten ayrılma eğilimi üzerine kendine has etkiye sahiptir. Çalışanların gündelik hayatta işleri ve örgütleri ile uyum veya uyumsuzluğunu deneyimlemeleri, bu iki tip uyum arasındaki ayrıştırmayı daha açık bir şekilde yapabilmelerini sağlayabilmektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 456).

Yeni çalışan, örgütte hâkim değerleri kabul ederse, örgütte çok daha uzun süre kalma eğilimi göstermekte ve daha fazla tatmin sağlamaktadır. Yeni çalışanın tercihleri ilk yıldan sonra örgütün değerleri ile daha yakın bir şekilde örtüştüğü zaman örgüt ile çalışan arasındaki beklentilerin uyumu artmaktadır (Chatman, 1991: 477). Yeni işe başlayan çalışanlar kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri ve örgüt içerisindeki gözetimi yolu ile örgütsel hedefler ve değerler hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilmektedir (Kraimer, 1997: 442).

İnsanlar, sosyal bilgi ve örgütte belirli bir işi üstlenmek için gerekli olan becerileri farklı şekillerde elde edebilmektedir. Bu farklılıklar sadece insanların birbirlerinden farklı olmalarından kaynaklanmamakta, örgütsel sosyalleşmenin teknikleri ve stratejilerinin değişiklikler göstermesinden dolayı da ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden örgütsel sosyalleşmenin belirli formları dikkat çekecek şekilde farklı sonuçlar üretmektedir (van Maanen, 1978: 19).

Örgütsel sosyalleşme iki yönlü bir akışa sahiptir. Örgütsel sosyalleşme bireylerin örgüte uyum sağlamaları için bir araç olmakla birlikte bireylerin kariyer başarısı ve örgütün etkinliği için kritik bir insan kaynakları işlevidir (Saks ve Gruman, 2018: 13) ve hem örgüt hem de yeni gelen bu işlevde önemli bir rol oynamaktadır. İki yönlü akış içerisinde örgüt, yeni gelen çalışanın sosyalleşme sürecini kolaylaştırmak ve aynı zamanda bal ayı etkisi, asılı kalma etkisi gibi farklı şekillerde ifade edilen yeni gelen çalışanda meydana gelen memnuniyet artışındaki azalmayı önlemek için çeşitli sosyalleşme taktikleri kullanmaktadır (Malik ve Manroop, 2017: 383; Woodrow ve Guest, 2020: 112).

Ömer Faruk COŞKUN

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, bir rolden diğerine geçişte bireyin deneyimlerinin örgüt içerisinde diğerleri tarafından yapılandırılmasının yolları olarak ifade edilmekte ve örgütün yönetimi tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak seçilebilmektedir (van Maanen ve Schein, 1979: 34). Örgütsel sosyalleşme taktikleri kendi kendine biten bir uygulama olmamakla birlikte daha geniş kurumsal stratejilere nasıl ulaşılacağı ile ilgili çıkarımlara sahiptir. Bir sosyalleşme programının tasarımından önce, sadece çalışanların davranışları değil, aynı zamanda işletmenin talepleri ve hedefleri de değerlendirilmektedir (Baker ve Feldman, 1991: 200).

Sosyalleşmede kullanılan taktikler tamamıyla örgüte bağlı olmakla birlikte örgüt tarafından çalışanların sosyalleşmesinde uygulanan taktikler sosyalleşme türüne göre çeşitli boyutlarda değişim göstermektedir (Balci, 2003: 16; Liao, Huang ve Xiao, 2017: 94). Sosyalleşme taktiklerin altı boyutu bulunmaktadır (van Maanen ve Schein, 1979: 37). Bunlar;

- Kolektif ve bireysel sosyalleşme taktikleri
- Biçimsel ve biçimsel olmayan sosyalleşme taktikleri
- Ardışık ve rastgele sosyalleşme taktikleri
- Sabit ve değişken sosyalleşme taktikleri
- Sıralı ve kopuk sosyalleşme taktikleri
- Atama ve yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri

Her bir taktik, tek bir boyutun iki kutbu arasında bir yerde uygulanmaktadır. Boyutlar boyunca, taktikler birbirini dışlamamakla birlikte uygulamada taktikler genellikle ayrı ayrı ve özgün yollarda birleştirilmektedir (van Maanen, 1978: 22). Örneğin örgütler, yeni işe girenlerin düşünce ve hareketlerinde nispeten yüksek derecede bir benzerliği destekleyen taktikler ile ilgileniyorlarsa biçimsel, ardışık ve yoksun bırakma taktiklerinin bir birleşimi örgüt için daha etkili sonuç verebilmektedir. Eğer benzersizlik veya farklılık arzu ediliyorsa, biçimsel olmayan, kopuk ve atama taktikleri tercih edilebilmektedir. Çalışkan nispeten pasif bir grup fakat farklılaşmamış yeni çalışanlar oluşturmak için biçimsel, kolektif, ardışık ve yoksun bırakma taktikleri kullanılabilir (van Maanen, 1978: 35).

#### *Kolektif ve Bireysel Sosyalleşme Taktikleri*

Bireylerin sosyalleşme dereceleri için sürecin değişkenlerinden en kritik olan kuşkusuz yalnız başına mı, kolektif mi olduğudur (van Maanen, 1978: 24). Kolektif sosyalleşme taktikleri spesifik seçimleri gerektirmektedir. Kolektif sosyalleşmede yeni üyeler birlikte etkinliklere katılmaktadır. Buna karşı bireysel sosyalleşmede kasti olarak yapılaştırılabilir. Tek başlarına planlı sosyalleşme etkinliklerini tamamlamaları gerekmektedir (Balci, 2003: 13).

#### *Biçimsel ve Biçimsel Sosyalleşme Taktikleri*

Sosyalleşme sürecinin biçimselliği, onun yer aldığı düzenlemenin süregelen iş içeriğinden ayrılma ve bireyin yeni genel rolünün vurgulanma ve belirginleştirilme derecesini göstermektedir. Daha biçimsel süreçlerde yeni üyenin rolü daha fazla ayrılmakta ve belirtilmektedir. Yeni üye açıkça örgütteki diğer üyelerden farklılaşmaktadır. Biçimsel olmayan bir atmosferde, keskin bir ayırım yoktur. Bu

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

yüzden biçimsel olmayan sosyalleşme taktikleri analitik olarak deneme yanılma teknikleri ile benzerlik göstermektedir (van Maanen, 1978: 23). Biçimsel sosyalleşme spesifik norm ve beklentileri kazandırmak üzere desteklenmektedir. Sosyalleşmede biçimsel yaklaşımların avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Oldukça biçimselleştirilmiş bir sosyalleşme statükocu, buna karşılık biçimsel olmayan sosyalleşme ise daha bir yaratıcılık ve yenilik uyandırmaktadır (Balci, 2003: 14).

*Ardışık ve Rastgele Sosyalleşme Taktikleri*

Ardışık sosyalleşme taktikleri, örgüt içerisinde tanımlanmış rol ve statüyü elde etme amacı ile bireyin geçmesi gereken tanımlanabilir aşamalardır (van Maanen, 1978: 26). Ardışık sosyal taktikler yeni üyeler arasında güçlü bir bağlılık yaratmaktadır. Rastgele sosyalleşme taktikleri genel ve yaygındır (Balci, 2003: 15).

*Sabit ve Değişken Sosyalleşme Taktikleri*

Örgütsel sosyalleşme süreci, bilgi ve kesinlik açısından farklılık göstermektedir. Sabit sosyalleşme taktikleri yeni üyeye kesin bir zaman bilgisi sağlamak ve sabit sosyalleşme taktiklerinde zaman geçişi standartlaştırılmaktadır. Değişken sosyalleşme taktiklerinde aşamaların zaman çizelgeleri ile ilgili bir bilgi paylaşımı söz konusu değildir. Bu sebeple yeni üye geleceği için ipuçlarını araştırmak zorunda kalmaktadır (van Maanen, 1978: 28).

*Sıralı ve Kopuk Sosyalleşme Taktikleri*

Sıralı sosyalleşme taktikleri, deneyimli çalışanların yeni gelenleri örgüt içerisinde benzer rollerin üstlenilmesi için işe hazırlaması yoluyla uygulanmakta olup örgütün uzun vadede değişmeyeceğini en garantiye alan taktiktir. Eğer yeni gelenler izlemeleri için gereken diğer çalışanlara sahip değillerse bu tarz sosyalleşme taktikleri kopuk sosyalleşme taktikleri olarak ifade edilmektedir (van Maanen, 1978: 32). Sıralı ve kopuk sosyalleşmede esas olan bir rol modelin olup olmamasıdır. Rol modelin yokluğu bir taraftan bireye serbestlik verirken; öte yandan beklenenler konusunda belirsizlik yaşanmasına neden olmaktadır (Balci, 2003: 15) Sıralı taktiklerde durağanlık ve diğer çalışandan kötü etkilenme gibi riskler bulunmaktadır. Buna karşı kopuk taktiklerde karmaşıklık ve kargaşa riski bulunmaktadır (van Maanen, 1978: 32).

*Atama ve Yoksun Bırakma Sosyalleşme Taktikleri*

Atama ve yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri, yeni çalışanın hem yeni gelen kimliğini onaylamak hem de kaldırmak için sosyalleşme sürecinin başlatılma derecesi ile ilgilidir. Atama taktikleri, bir kişinin zaten sahip olduğu özelliklerinin kullanışlı ve geçerli olduğunu kabul eden ve onaylayan taktiklerdir. Bunun aksine yoksun bırakma taktikleri, yeni üyenin belirli giriş özelliklerini ret etmektedir (van Maanen, 1978: 33). Özetle bu taktikler, bireyin var olan profesyonel imajına odaklanmaktadır. Devam ettiği işi yanında yeni bir iş görevi ve yeni bir sosyalleşme, bireyin profesyonel kimliğini pekiştirmekte ise var olan benlik duygusu güçlendirilmekte; aksine yeni bir iş görevi, bireyin mesleki kimliğini zorlamakta ise benlik kavramında yeni bir uyum gerekmektedir (Balci, 2003: 15).

Ömer Faruk COŞKUN

Cable ve Parsons'un (2001) araştırma sonuçlarına göre, yeni çalışanlarda, değişken ve rastgele sosyalleşme taktiklerine göre ardışık ve sabit sosyalleşme taktiklerinde daha olumlu kişi-örgüt uyum algısı oluşmaktadır. Ayrıca sıralı ve atama sosyalleşme taktikleri deneyimleyen yeni çalışanlarda da olumlu kişi-örgüt uyum algısı sağlanmaktadır. Sıralı ve atama sosyalleşme taktikler vasıtasıyla örgüt içerisindeki destekleyiciler ile etkileşimin, yeni çalışanların sosyal ağlar geliştirmelerine ve yeni çevrelerinden kabul gördüklerini hissetmelerine yardımcı olması muhtemel iken kopuk ve yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri yeni çalışanlarda çevrelerine karşı zayıf uyum hissine sebep olmaktadır. Taktiklerin içeriği kişi-örgüt uyum algıları ile olumlu yönlü ilişkilidir, çünkü bu taktikler belirsizliği ortadan kaldırmaya ve yeni çalışanlara diğer yeni çalışanlar ile bir dizi müşterek deneyim sunma konusunda yardımcı olmaktadır. İşletmelerin sosyalleşme taktikleri yeni çalışanların değişen değerleri ile ilgilidir. Yeni çalışanlar ardışık ve sabit sosyalleşme taktikleri deneyimledikleri zaman, yeni çalışanların değerleri işletmenin değerlerine doğru kaymaktadır (Cable ve Parsons, 2001: 16-17).

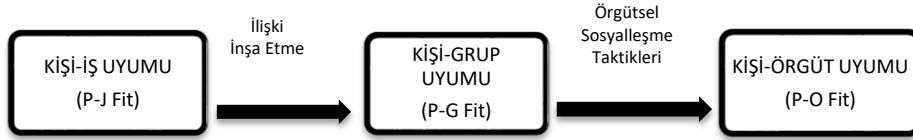
#### **Bir Model Önerisi: Uyum Modeli**

Örgütsel sosyalleşme, çalışanlar ve işverenler açısından çok önemli çıktılara sahiptir. Sosyalleşme deneyiminin kalitesi yeni çalışanın iş tatminini (Putra ve Ibrahim, 2020: 564) ve örgüte bağlılığını (Korte, 2009: 302 ) etkilemektedir. Eğer sosyalleşme süreci uygun bir şekilde yürütülmez ise, çalışanlar sosyal ve ilişkisel olarak kabul görememektedir. Çalışanlar daha düşük öz yeterlilik ve rol açıklığı yaşamakta ve bu durum düşük iş performansı, iş arkadaşlarından daha az yardım alma ve onlar ile daha az işbirliği içerisine girme gibi olumsuz performans çıkarımlarına sebep olmaktadır. Ayrıca işverenlerde çalışanlarının potansiyellerinden tam olarak faydalanamamaktadır (Kulkarni ve Lengnick-Hall, 2011: 522).

Bu kapsamda, başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci oluşturabilmek için aşağıdaki Şekil.1'de görülebileceği üzere bir model geliştirilmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde yeni çalışan açısından kişi-örgüt uyumuna götüren süreci ifade eden şekil, bireyin ilk işe giristen, örgüt ile kişi arasındaki hedef ve amaçların uyumlaştırılmasına kadarki süreci göstermektedir. Model, kişi-grup uyumunu, hem sosyalleşme taktikleri ile hem de ilişki inşa etme yoluyla, kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu için aracı değişken olarak görmektedir. Buna göre, ilişki inşa edilmesi ile kişi-grup uyumu için gerekli şartlar sağlanmakta ve sosyalleşme taktikleri ile örgütün amaçları ve hedefleri ile bireyin amaç ve hedefleri bağdaştırılmaktadır.

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

**Şekil 1: Uyum Modeli**



**Sonuç**

Bu çalışma kapsamında geliştirilen model ile kariyeri boyunca farklı örgütler veya aynı örgüt içerisinde farklı pozisyonlarda görev alan çalışanlar için her yeni görevde ortaya çıkan karmaşanın önüne geçmede kilit rol oynayan örgütsel sosyalleşme sürecine ilişkin bütüncül bir bakış açısı ortaya konmuştur. Örgütsel sosyalleşme sürecini bütüncül olarak ele alan diğer bir yaklaşımda Taormina (1997) tarafından ortaya atılan “Örgütsel Sosyalleşme Modeli”dir. Taormina’ya (1997) göre, örgütsel sosyalleşme sürecini; yeni gelen çalışanın kendine verilen işe yönelik algısı, birlikte çalıştığı gruba yönelik algısı ve örgüte yönelik algısı şekillendirmektedir.

Araştırma modeli çerçevesinde örgütsel sosyalleşme sürecinde ilk olarak birey ile yeni görevi arasındaki uyumun sağlanmasının gerekliliği ortaya konmuştur. Taormina (1997: 31) tarafından, bireyin bir işin yapılabilmesi için fonksiyonel beceri ve yetenek kazanması etkinliği olarak ifade edilen bu uyum süreci örgüt için hayati öneme sahiptir. Çünkü yeni bir göreve başlarken gerçekleşen yetersiz deneyimler çalışanların heveslerinin kırılmasına, yeteneklerinin boşa harcanmasına, üretkenliklerinin azalmasına ve kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır. Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalar bu durumu gözler önüne sermektedir. Korte (2009) tarafından yapılan çalışmada, sosyalleşme deneyiminin kalitesinin yeni çalışanın iş tatminini ve örgüte bağlılığını etkilediği vurgulanmaktadır. Ayrıca Putra ve Ibrahim (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde diğer önemli nokta ise birey ile grup arasındaki uyumdur. Bu açıdan yöneticiler ve iş arkadaşları sosyalleşme için kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü onlar örgütteki gayri resmi normları ve kuralları yeni çalışanın anlamasına yardımcı olmaktadır. Daha az etkileşim ve daha az mentörlük, yeni çalışanın örgüt içerisindeki entegrasyonunun başarısızlığına yol açmaktadır. Kulkarni ve Lengnick-Hall (2011) tarafından yapılan araştırmada bu durumu destekler niteliktedir. Kulkarni ve Lengnick-Hall (2011: 522) yeni çalışan sosyal ve ilişkisel olarak kabul görmediği takdirde örgütlerin o çalışanın potansiyelinden tam olarak faydalanamayacağı ifade etmektedir. Kişi-grup uyumunun örgütsel

*Ömer Faruk COŞKUN*

sosyalleşme içerisindeki yerine yönelik olarak Taormina (1994: 29) yeni çalışanın diğer örgüt üyeleri tarafından içeriden biri olarak görülmesinin, yeni çalışanın sosyalleşmesinde önemli bir yer tuttuğunu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin bilinçli bir şekilde yeni çalışanın yöneticilerini ve iş arkadaşlarını sosyalleşme çabalarına erkenden dâhil etmesi sürecin başarılı şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgüt yöneticilerinin burada yapması gereken; yeni çalışanın karşılaştığı çok sayıda tanıdık olmadığı kültürel ve sosyal kavram hakkında iş arkadaşlarına ve yöneticilerine soru sormasını teşvik edici bir iklim yaratmaktır.

Son olarak örgütsel sosyalleşme, kişi-örgüt uyumu için temel teşkil etmektedir. Çünkü sosyalleşmenin ana hedefleri; temel değerlerin devamlılığını sağlamak ve yeni çalışanlara iş çevreleri veya diğer çalışanlar ile koordinasyonu sağlamak için bir çerçeve sunmaktır. Örgütler, kişi-örgüt uyumu fikrini aşılıyarak insan kaynağının esnekliğini ve bağlılığını geliştirmeye çalışmalıdır. Sosyalleşme süreçleri yeni işe başlayan çalışanların kişisel değerlerinin örgütsel değerler ile uyumlaşmasına sebep olduğu zaman, yeni çalışanlar örgütlerine daha bağlı olacak ve daha az iş bırakma eğilimi gözlenecektir. Bu yolla örgütler daha fazla işe alım, personel seçim ve eğitim yatırımdan kurtulacaktır.

Yeni çalışanların bilgi edinmeleri, algıları, reaksiyonları ve bireysel farklılıkları sosyalleşme uygulamaları ve uygulama çıktıları arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Düşük kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri Kim vd., (2005) tarafından yapılan çalışmada da ifade edildiği gibi anlam karmaşası yaratmakta kişi-örgüt uyumsuzluğuna sebep olmaktadır.

Sonuç olarak kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere üç farklı uyum türü, örgütteki örgütsel bağlılık, örgütsel kıdem ve kariyer tatmini başta olmak üzere birçok iş çıktısı üzerinde birbirinden bağımsız ve çok önemli etkilere sahiptir. Chow (2002: 733) tarafında yapılan araştırmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir çalışmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel kıdem arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna yer verilmektedir (Benzinger, 2016: 752). Saks ve Gruman'ın (2018) belirttiği gibi örgütsel sosyalleşme çok önemli bir insan kaynakları işlevi olduğu için bu çalışmada, örgütsel sosyalleşme sürecinin oluşturulan model çerçevesinde farklı bir perspektiften ele alınması literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu çalışma, örgütsel sosyalleşmeye yönelik betimsel bir araştırma olduğu için sınırlılıkları bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecine ilişkin oluşturulan model teorik bir temel oluşturmakta uygulamaya yönelik çalışmalara ışık tutmaktadır. Ayrıca araştırmacılar tarafından örgütsel sosyalleşme sürecine etki eden kişilik özellikleri, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireysel ve örgütsel değişkenlerin örgütsel sosyalleşme ile ilişkisi incelenerek örgütsel sosyalleşme literatürü genişletilebilir.

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

**Kaynakça**

- Adkins, C.L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal* 38(3), 839-862.
- Alessandri, G., Perinelli, E., Robins, R. W., Vecchione, M. ve Filosa, L. (2020). Personality trait change at work: Associations with organizational socialization and identification. *Journal of Personality*, 1-18.
- Baker, H.E. ve Feldman D.C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review* 1(3), 193-202.
- Balci, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram, strateji ve taktikleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Benson, A.J., Evans, M.B., ve Eys, M.A. (2016). Organizational socialization in team sport environments. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* 26(4), 463-473.
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review* 45(4), 743-763.
- Cable, D.M. ve Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology* 54(1), 1-23.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36, 459-484.
- Chow, I.H. (2002). Organizational socialization and career success of asian managers. *International Journal of Human Resource Management* 13(4), 720-737.
- Chotigavanich, C. ve Sorod, B.O. (2020). The moderating effect of job-embeddedness on the relationships between organizational socialization and job performance and between organizational socialization and employee well-being. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)* 13(1), 69-81.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H.D. ve De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior* 37(6), 845-867.
- Ellis, A.M., Nifadkar, S.S., Bauer, T.N. ve Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology* 102(6), 993-1001.



Ömer Faruk COŞKUN

- Feldman, D.C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review* 4(3), 213-233.
- Ghosh, R., Reio Jr, T.G. ve Bang, H. (2013). Reducing turnover intent: Supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16(2), 169-185.
- Griffin, A.E., Colella, A. ve Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review* 10(4), 453-474.
- Hart, Z.P. (2012). Message content and sources during organizational socialization. *Journal of Business Communication* 49(3), 191-209.
- Hsiung, T.L. ve Hsieh, A.T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management* 32(4), 579-589.
- Jahya, A., Alias, N.E., Othman, R. ve Romaiha, N.R. (2019). A three-factor model of organizational socialization tactics: Impact on job satisfaction among engineers in malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 9(9), 663–675.
- Jokisaari, M. ve Nurmi, J.E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. ve Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal* 56(4), 1104-1124.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. ve Kim, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology* 90(2), 232-241.
- Klein, H.J. ve Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology* 53(1), 47-66.
- Korte, R.F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly* 20(3), 285-306.
- Korte, R.F. (2010). First, Get to Know Them: A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International* 13(1), 27-43.
- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: The role of professional socialization. *International Journal of Training and Development* 22(2), 87-106.
- Kraimer, M.L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review* 7(4), 425-447.

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

- Kulkarni, M. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management* 50(4), 521-540.
- Lauver, K.J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior* 59(3), 454-470.
- Leidner, D.E., Gonzalez, E. ve Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *The Journal of Strategic Information Systems* 27(2), 117-138.
- Liao, J., Huang, M. ve Xiao, B. (2017). Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach. *Journal of Business Research* 71, 92-101.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* 25 (2), 226-251.
- Malik, A. ve Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 36(5), 382-400.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S.W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology* 45(4), 849-874.
- Pan, W., Sun, L.Y. ve Chow, I.H.S. (2011). The impact of supervisory mentoring on personal learning and career outcomes: The dual moderating effect of self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior* 78(2), 264-273.
- Putra, S.M. ve Ibrahim, M. (2020). The effects of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Does core self-evaluation important?. *Technium Social Sciences Journal* 8, 558-568.
- Rogers, A.M. (2020). Avoiding the issue: A Critique of organizational socialization research from feminist and minority perspectives. *Organization Development Journal* 38(1), 75-88.
- Saeed, T., Abu Mansor, N.N., Siddique, S., Anis-ul-Haq, M. ve Muhammad Ishaq, H. (2012). Organizational socialization: Individual and organizational consequences. *International Journal of Academic Research* 4(3), 96-101.
- Saks, A.M. ve Gruman, J.A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International* 23(1), 12-32.
- Saks, A.M., ve Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior* 51(2), 234-279.
- Salavati, A., Ahmadi, F., Sheikhesmaeili, S. ve Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization (OS) on organizational citizenship behavior

Ömer Faruk COŞKUN

(OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(5), 395-406.

Settoon, R.P. ve Adkins, C.L. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology* 11(4), 507-516.

Taormina, R.J. (1994). The organizational socialization inventory, *International Journal of Selection and Assessment* 2(3), 133-145.

Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment* 5(1), 29-47.

Taormina, R.J. (2019). Helping shy employees with career success: The impact of organizational socialization. *Psychological Thought* 12(1), 41-62.

van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics* 7(1), 19-36.

van Maanen, J. ve Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* 1, 1-89.

Woodrow, C. ve Guest, D.E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 93(1), 110-133.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Organizational socialization or human processing, defined as a process in which an employee is structured to learn the essential points necessary for a new organizational position, status or role (van Maanen, 1978: 19); it ensures that the expectations of the employee and the realities of the organization match. At the same time, it plays a key role in preventing the mental confusion about the employee will experience about his or her new job, duty or responsibility and prevents the waste of resources by losing the invested employee. In this context, determining the dynamics that reveal the relations between the employee and the organization by examining the concept of organizational socialization in depth is important for organizations to manage correctly their human resource, which is the most valuable resource.

According to Taormina (1994, 1997), the perception of the newcomer towards the job, the perception of the newcomer towards the group and the perception of the newcomer towards the organization determine the success of the organizational socialization process. In this direction, this study aims to analyze the phenomenon of organizational socialization from a theoretical point of view in the light of the literature in the process from person-job fit to person-organization fit. For this purpose, the place of person-job fit, person-group fit and person-

*Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Kişi-İş Uyumundan Kişi-Örgüt Uyumuna Yönelik Bir Model Önerisi*

organization fit in organizational socialization was examined in detail. Later a model was proposed based on previous studies.

**Method**

*In this descriptive study, a model proposal for the organizational socialization process is tried to be developed in the light of the literature. The process from the first recruitment of the individual to the harmonization of goals and objectives between the organization and the individual is shown in this model.*

*In the model, person-group fit is a mediating variable between person-job fit and person-organization fit, both through socialization tactics and building relationships. According to this model, the necessary conditions for person-group harmony are provided by building a relationship, and socialization tactics are associated with the goals and objectives of the organization with the goals and objectives of the individual.*

**Result and Discussion**

With the model developed within the scope of this study is presented about a holistic perspective on the organizational socialization process which plays a key role in preventing the confusion that arises in each new task for employees who work different organizations or work different positions in the same organizations.

Firstly, the necessity of ensuring harmony between the individual and her new task in the organizational socialization process was revealed within the framework of the research model. This adaptation process, which is expressed by Taormina (1997: 31) as the activity of the individual gaining functional skills and talent in order to do a job, is of vital importance for the organization. Because insufficient experiences when starting a new task cause discouragement of employees, waste of skills, decrease in productivity and waste of resources. Past research reveals this situation. It is emphasized by Korte (2009) that the quality of the socialization experience affects the job satisfaction and organizational commitment of the new employee. In addition, the results of the research conducted by Putra and Ibrahim (2020) are in line with Korte's (2009) results.

Another important point in the organizational socialization process is the harmony between the individual and the group. In this respect, managers and colleagues play a critical role for socialization. Because they help the new employee to understand the informal norms and rules in the organization. Less interaction and less mentoring leads to the failure of the new employee's integration within the organization. Kulkarni and Lengnick-Hall (2011: 522) state that if the new employee is not accepted socially and relationally, organizations cannot fully utilize the potential of that employee. Regarding the place of person-group harmony in organizational socialization, Taormina (1994: 29) emphasizes that seeing the new employee as an insider by other organization members has an important place in the socialization of the new employee. Therefore, early involvement of the new employee's managers and colleagues in the socialization efforts will ensure the

*Ömer Faruk COŞKUN*

successful realization of the process. Organization managers must create a climate that encourages the new employee to ask questions to his colleagues and managers about the many unfamiliar cultural and social concepts.

Finally, organizational socialization is the basis for person-organization fit. Because ensure the continuity of core values and provide a framework for coordination of the new employee with the work environment or other employees are the main objectives of socialization. Organizations should try to improve the flexibility and commitment of human resources by instilling the idea of person-organization fit. When socialization processes cause the personal values of newly recruited employees harmonize with organizational values, new employees will be more attached to their organizations and less tendency to quit will be observed. This way, organizations will avoid further investment in recruitment, staff selection and training.

Consequently three different types of fit; person-job fit, person-group fit and person-organization fit have independent and very important effects on many work outcomes, especially organizational commitment, organizational seniority and career satisfaction (Chow 2002; Benzinger, 2016). Since organizational socialization is a very important human resources function (Saks ve Gruman, 2018), in this study it is thought that considering the organizational socialization process from a different perspective within the framework of the model created makes a significant contribution to the literature.

This study has limitations as it is a descriptive research on organizational socialization. The model created regarding the organizational socialization process provides a theoretical basis and sheds light on practical studies. In addition, the relationship of individual and organizational variables (such as personality traits, leadership and organizational citizenship behavior) that are likely to affect the organizational socialization process with organizational socialization can be examined by researchers. This can expand the organizational socialization literature.