

Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

A Research on Determining the Organizational Socialization Tactics Applied in Four and Five Star Hotels in Turkey

Fatma Nur İPLİK*

* Yrd. Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Bahçe Beldesi, 01903 Karataş, Adana
E-posta: nuriplik@cu.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 30 Haziran 2009

Birinci düzeltme : 02 Eylül 2009

İkinci düzeltme : 05 Eylül 2009

Kabul : 10 Eylül 2009

Anahtar sözcükler:

İnsan kaynakları yönetimi

Örgütsel sosyalleşme

Sosyalleşme taktikleri

Otel işletmeleri, Türkiye

ÖZ

İşe yeni başlayan işgörenlerin örgüte uyumunu sağlayan ve hem birey hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar yaratan örgütsel sosyalleşme bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Emek yoğun ve yüksek düzeyde personel devir hızına sahip olan otel işletmelerindeki işgörenlerin sosyalleşme deneyimini yapılandırma için kullanılan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) üyesi olan dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürleri üzerinde web tabanlı anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Jones (1986) tarafından geliştirilen ve bu alandaki çalışmalarda yaygın olarak kullanılan (Saks vd. 2007) örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tercih edildiği anket çalışması doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Yapılan analiz doğrultusunda, araştırma kapsamına alınan dört ve beş yıldızlı oteller tarafından uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sıralı-kopuk boyutu dışındaki tüm boyutlarda kurumsal nitelikli olduğu ortaya çıkmıştır.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 30 June 2009

Resubmitted : 02 September 2009

Resubmitted : 05 September 2009

Accepted : 10 September 2009

Key words:

human resources management

organizational socialization

socialization tactics

hotels, Turkey

ABSTRACT

Organizational socialization with which new employees adapt themselves to the organization, and which provides positive results in both terms of individual and organizations is the main theme of this study. This study was made on human resources managers of four and five star hotels that are members of Turkish Hotel Association (TÜROB) via web based questionnaire for the purpose of determining organizational socialization tactics used in forming the socialization experiences of the employees applied in hotels that are labor-intensive and have high level of employee turnover rates. SPSS 15.0 statistical package program was used in analyzing the data collected towards the survey in which organizational socialization scale that is common in such studies developed by Jones (1986) (Saks vd. 2007) was preferred. In line with the analyses, it was found out that all the dimensions of organizational socialization tactics applied by four and five star hotels that are in the scope of this research are institutionalized except for the serial-disjunctive dimension.

GİRİŞ

Ekonomik ve demografik değişimlerin personeli işe alma ve elde tutmaya ilişkin faaliyetlerin önemini arttırması doğrultusunda tüm işletmeler işe yeni başlayan işgörenlerin öğrenme ve uyumunu sağlayabilmeye odaklanmışlardır (Saks vd. 2007). Bu bağlamda işgörenin tutum, davranış ve değer yargılarının, bulunduğu örgütle uyumlu olmasının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek açısından önemli bir husus olması doğrultusunda işe yeni başlayan her işgörenin, örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen rollere uyum sağlayabilmesi

ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için örgütün işleyiş yapısını, politikasını, standartlarını, formel ve informal kurallarını ve görevi ile ilgili yetenek ve becerileri öğrenmesini kapsayan örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama süreci (Woods 2006) olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme örgüt tarafından sağlanan rollerin ve işi iyi yapabilmek için gerekli teknik becerilerin öğrenildiği önemli bir süreçtir (Balcı 2000: 7). Bu süreç işgörenin örgüte uyumunu sağlamak için

dan eski tutum, değer ve davranışlarını terk ederek yenilerini kazanmasını gerektirmektedir (Haueter vd. 2003).

İşgörenlerdeki çeşitli değişimleri kapsayan örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütün üyesi olabilmesi için ihtiyaç duyduğu tutum, davranış ve bilgiyi edinme sürecidir (Morrison 2002). Bu bağlamda, işgörenler örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları, örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gereken rol sorumluluklarını, rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için istenilen davranış kalıplarını, örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri öğrenmektedirler (Raschke 2003: 41).

Örgütsel sosyalleşme kavramı literatürde farklı açılardan ele alınmış ve farklı araştırmacılar sosyalleşme sürecinin farklı yönlerine odaklanmışlardır. Özellikle örgütsel sosyalleşme taktikleri ile sosyalleşmenin önemli sonuçları (yeni işgörenin uyum algısı, öğrenme, rol açıklığı, rol uyumu, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, işten ayrılma niyeti ve sosyal entegrasyon) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok sayıda ampirik araştırma yapılmıştır (Saks vd 2007; Klein ve Heuser 2008). Ancak konaklama işletmelerindeki yeni işgörenlerin nasıl uyumlu ve etkin örgüt üyesi olabilecekleri konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Bu alanda sosyalleşmeye ilişkin mevcut çalışmalar ise daha çok sosyalleşen işgörenlere yönelik önerilerle sınırlı kalmıştır. Oysa konaklama endüstrisindeki yüksek personel değişim oranları bu alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından sosyalleşme sürecinin daha iyi anlaşılmasını gerektirmektedir (Young 2003: 289).

Bu doğrultuda çalışmanın amacı örgütsel sosyalleşme faaliyetlerini daha iyi anlayabilmek açısından bu kavramın teorik anlamda derinlemesine incelenmesi ve Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yeni işgörenlerin uyumunu sağlamak üzere uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütsel sosyalleşmenin amaçları, aşamaları, örgütsel sosyalleşme taktikleri ve sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Daha sonra dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan alan araştırmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

Örgütsel sosyalleşme klasik anlamda çalışanların örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamaları yönünde eğitilmeleri; insan ilişkileri açısından çalışanların iş doyum düzeylerini en yüksek düzeye ulaştırma yöntemi; insan kaynakları açısından çalışanların katkılarını güçlendirme yolu; sistem yaklaşımı açısından sistem dışı öğelerin sistem içerisine aktarılma süreci; kültürel açıdan örgütün değer ve normlarının öğretildiği bir süreç ve post-modern açıdan ise uyum sağlama ve sınırlara esneklik kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık 2003:165).

Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan işgörenin örgütteki görevine uyum sağlamasına yardımcı olan ve bu bağlamda örgütsel geçmişi, hedef ve değerleri, politikaları, prosedürleri, sosyal değerleri, örgütün kendisinden beklentilerini ve gerekli davranışlar ile işe ait bilgileri öğrendiği bir süreçtir (Van Maanen ve Schein 1979; Kraimer 1997; Levine ve Moreland 1999). Diğer bir deyişle örgütsel sosyalleşme, daha iyi rol performansı gösterebilmek için, işgörenin örgütsel değer ve normlara uyması açısından (Çelik 1998: 192) görevlerine, amirlerine, iş gruplarına ve örgütün değer sistemine alıştırılmasıdır (Yüksel 2003). Bu bağlamda örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşimi gerektiren örgütsel sosyalleşme (Balci 2000: 2) hem değişimi hem de öğrenmeyi kapsamaktadır (Can vd. 2001: 154).

İşe yeni başlayan işgörenler örgüt kültürü konusunda tam bir bilgiye sahip olmamaları nedeniyle istemeden de olsa örgüte zarar verici davranışlarda bulunabilirler (Özkalp 1995: 80). Bunu önleyebilmek ve bireylerin içinde buldukları örgütlerin etkili elemanları olabilmelerini sağlayabilmek açısından çeşitli bilgi ve davranışları kazandırmayı amaçlayan (Klein ve Weaver 2000: 48–50) örgütsel sosyalleşme; işgörenin grubun norm ve değerlerine uyum göstermesi, yetenek ve becerilerini geliştirme ve rolünü tam anlamıyla öğrenebilmesi için dahil edildiği süreçtir. Bu süreçte işgören yeni işini nasıl yapacağını öğrenmekte, yeni çevre ile ilişkide bulunmakta, yeni tutum ve davranışlar geliştirmekte (Feldman 1980: 306–318) ve çalıştığı örgütsel ortamı daha iyi tanımaktadır.

Örgütsel Sosyalleşmenin Amaçları

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, işgöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir (Young 2003). Bu bağlamda işgörenin yeni iş ortamına uyumunu kapsayan örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amaçları şöyledir (Kartal 2003):

– *İşin gereklerini öğretmek*: İşgörenin örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen görevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için sosyalleşme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birey bu süreç içinde hangi araçları kullanacağı, hangi başarı değerleme kriterlerine göre çalışacağı ve işi yaparken hangi yetenek ve bilgileri kullanacağı gibi birtakım önemli hususları öğrenmektedir.

– *Bireyler arası ilişkiler kurulmasını sağlamak*: İşe yeni başlayan işgörenler eski örgüt çalışanları ile tanışarak, örgüt, çalışma grubu ve kendisine verilen işler hakkında formel ve informal ilişkiler kurarak bilgi edinmektedir. Ayrıca örgüt içinde farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığı ve informal liderlerin kimler olduğunu öğretmek, örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından birisidir.

Konaklama sektöründeki sosyalleşme uygulamalarına ilişkin birkaç çalışmadan biri olan (Young 2003: 302) Lundberg ve Young (1997) tarafından yapılan çalışmada bu sektördeki yeni işgörenlerin organizasyondaki değerler, inançlar, normlar ve kendisinden beklenen davranışları nasıl kavradıkları araştırılmıştır. Kritik olaylar yaklaşımını kullanarak yeni işgörelere örgüte girişte sosyalleşmelerini etkileyen olayları listelemeleri istenmiş ve elde edilen sonuçlar sınıflandırılmıştır. Buna göre yeni üyelerin sosyalleşmesinde eğitim/oryantasyon yerine örgüte girişteki ilgi, destek, övgü, tanınma, iyi karşılama ve aile veya takım üyesi olarak görülme gibi duygusal durumların ve bireylerarası ilişkilerin daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur.

– *Ortak örgüt dilini öğretmek*: Her örgütte üyelerin kullandığı teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir dil bulunmaktadır. Örgütsel dil olarak ifade edilen bu kavram, yeni işgörelere sosyalleşme süreci içerisinde öğretilmektedir.

– *Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek*: Sosyalleşme süreci içerisinde örgüte ilişkin değerler ve örgütün kuruluş nedenini oluşturan amaçların yeni işgörelere tarafından öğrenilmesi sağlanmaktadır. Araştırmacılar sosyalleşen işgörelere örgüt açısından önemli değerleri daha hızlı öğrendiklerini ortaya koymuşlardır. Mesela otel işletmelerinde hizmetin temel değer olduğu yönünde sosyalleşen işgörelere bunu işlerine daha fazla yansıtmaktadırlar (Woods 2006).

– *Örgütün geçmişini öğretmek*: Örgütlerin kendilerine özgü gelenek ve görenekleri, özel günleri ve hikâyeleri bulunmaktadır. Bu örgütsel tarihinin örgüte yeni giren üyelerce öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin bir diğer amacıdır.

Yukarıda yer alan amaçların dışında örgütsel sosyalleşme sürecinin diğer önemli amaçları; örgütteki değerlerin sürekliliğini sağlamak, yeni işgörelere açısından iş çevresine uyum ve diğer çalışanlarla koordinasyon kurulması konusunda yapı oluşturmak (Saks vd 2007), işgörenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırmak (Schein 1975: 173), örgütsel çevreyi anlamasını, örgüt kültürü ve değerlerini öğrenmesini ve yeni öğrendiği bilgileri mevcut bilgileri ile birleştirmesini sağlamak (Cardon 2001: 112), örgütsel yapıya uygun tutum ve davranışları bireyde oluşturarak örgütte işbirliği ve iletişim sürecini daha iyi hale getirmektir.

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları

Örgütün bütünlüğünü sürdürebilmek açısından genel ilke ve kuralların işgörelere tarafından anlaşılması kapsayan örgütsel sosyalleşme süreci, rol alma, yeni işgörenin kimliğinin biçimlenmesi, uyumu, tutum ve davranışları gibi unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle temelde işgöreni seçme ve işe alma ile başlayan örgütsel sosyalleşme (Feldman 1980) işgörenin görev uzmanlığı sağladığı, beceri ve yeteneklerini geliştirdiği, işe ilişkin gerekli bilgileri öğrendiği ve bu doğrultuda örgütle özdeşleştiği önemli bir süreçtir (Bullis 1993; Chao vd. 1994).

Yeni işgörelere sosyalleşmenin farklı aşamalarında farklı deneyimler elde etmektedirler (Young 2003: 300). Bu bağlamda işgören seçim sürecinde en fazla uyum gösterme potansiyeline sahip adayların örgüte alınmasıyla birlikte sosyalleşme faaliyetleri için harcanacak zaman ve çaba büyük ölçüde azalacaktır (Levine ve Moreland 1999: 290). Buna göre sürekliliği olan ve uzun dönemi kapsayan örgütsel sosyalleşme sürecinde genellikle öngörme, karşılama ve değişim olmak üzere üç aşama bulunmaktadır (Chiu 2007: 22).

1. *Öngörme Aşaması*: Bireyler bir işe girmeden önce örgüt ve yapacakları iş hakkında bilgi edinmek isterler. Ancak iş ve örgüte uyum konusunda belirsizliğe sahip olan birey henüz örgüte katılmadığından, örgüte ilişkin bilgileri öngörü niteliğindedir. Bu doğrultuda belirsizlik ve stres düzeyinin yüksek olduğu bu aşamada işe alındıkları takdirde, örgütün kendilerine ne gibi olanaklar sağlayabileceğine ilişkin birtakım beklentilere sahiptirler (Kllyn 2001; Chiu 2007). Bu nedenle ön sosyalleşme olarak adlandırılan ilk aşamada, örgütün işgücü kaynağını oluşturabilecek bireylere, örgütü tanıttıcı bilgiler verilmektedir. Bu bilgilendirme sayesinde, örgüte girmeden önceki dönemde, birey yetenekleri ile

işin özellikleri arasındaki uyum ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabilme potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Ardts 2001; Garavan ve Claire 2001).

2. *Karşılaşma Aşaması*: Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli aşaması olan karşılaşma aşamasında bireyler örgüt ile ilk temaslarını kurmaktadır. Bu aşamada birey ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerini uygunluk ve uyumluluk açısından test etmekte ve formel ve informal iletişim bu aşamada gerçekleşmektedir (Ardts vd 2001; Garavan ve Claire 2001; Chiu 2007). Bu bağlamda yeni işgörene örgüt içerisinde önceden planlanmış deneyimler yaşatılarak, onların örgütün değer ve normlarını kabul edip etmeyecekleri ve işe ne ölçüde adapte olabileceklerinin ölçülmesi, iyi hazırlanmış eğitim programları ve uygulamaları ile işgörenin deneyimlerinin artırılması, önemli görülen ilke ve değerlere bağlılığı sağlamak suretiyle çalışanların örgüte yüksek düzeyde güven duymalarının ve işte daha fazla çaba göstermelerinin sağlanması gibi faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilmektedir (Luthans 1992). Bu nedenle eski değer, beklenti ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılmasına odaklanan bu aşama (Chiu 2007) hem işgören hem de örgüt açısından kritik öneme sahiptir (Çalık 2003: 168).

3. *Değişim Aşaması*: Son aşamada; birey katıldığı örgüt ve grubun norm ve değerleri ile üstleneceği rol ve görevlere uzun süreli uyum gösterme çabası içinde olmaktadır. Bu aşamada, örgütün norm ve değerlerini benimseyen işgören işini severek yapmakta, örgüt kültürüne uygun tutum ve davranışları sergilemekte, örgütün değerlerini savunarak örgüt elemanı kimliğini kazanmakta, yüksek düzeyde motivasyon, örgüte katılım ve bağlılık göstermekte ve bu bağlamda diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi söz konusu olmaktadır (Kllyn 2001; Ardts vd 2001; Garavan ve Claire 2001; Chiu 2007). Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşmenin, bireyin işini örgüt tarafından ortaya konulan kriterlere uygun olarak yapabilecek duruma gelmesi ile başarılı olarak sonuçlanacağına, ancak bir eleman olarak diğer örgüt üyelerince kabul edilmesi ile tamamlanacağına inanılmaktadır (Donavan vd 2004: 148-149). Bu bağlamda sosyalleşme sürecinin son aşamasında işini iyi yapan ve mevcut çalışanlar tarafından benimsenen işgörenlerin ödüllendirilmesi ve gelecekte yeni işgörenler açısından rol modeli olmalarının sağlanması söz konusu olmaktadır (Luthans 1992: 570-573)

Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Van Maanen ve Schein (1979) örgütlerin yeni işgörenlere yönelik bilgi transferini düzenlemede ve sosyalleşme deneyimlerini kazandırmada kullanabilecekleri genel taktikleri tanımlayarak bu faaliyetlere ilişkin kuramsal temeli oluşturmuşlardır. Jones (1986) ise, örgütsel sosyalleşmeyi, bireysel ve kurumsal olmak üzere birbirine zıt uçlarda konumlanan bir düzlemde tartışmış, ayrıca işin sosyal, kapsam ve içerik boyutlarını dikkate alarak, örgütsel sosyalleşme taktiklerini sınıflandırmıştır. Kurumsal sosyalleşme taktikleri yeni işgörenlere iş deneyimlerinin erken dönemlerindeki belirsizliği azaltacak bilgiler verilmesini kapsamakta ve daha yapısal sosyalleşme sürecini ifade etmektedir. Bireysel sosyalleşme taktiklerinde ise herhangi bir yapının olmaması doğrultusunda işgörenler varsayımlara dayalı olarak sosyalleşmekte ve bu nedenle işgörenler açısından iş deneyimlerinin erken dönemlerindeki belirsizlik ve endişe daha fazla olmaktadır (Young 2003; Kim vd. 2005; Gruman vd. 2006; Saks vd. 2007; Klein ve Heuser 2008).

Kurumsal sosyalleşme programı yeni işgörenlerin var olan örgütsel norm ve davranışları kabul etmesini desteklemektedir. Belirsizliğin yer aldığı bireysel sosyalleşme uygulamalarında ise herhangi bir yapının olmaması doğrultusunda işgörenlerin kendi yaklaşım ve yöntemlerini kullanarak olayları ele almaları söz konusu olmaktadır (Young 2003: 290). Bu bağlamda geleneksel rol uyumunu amaçlayan örgütsel sosyalleşme uygulamaları kurumsal, yaratıcı rol uyumunu amaçlayan sosyalleşme uygulamaları ise bireysel sosyalleşme taktikleri kapsamında yer almaktadırlar. Buna göre bireysel, biçimsel olmayan, tesadüfi, değişken, kopuk ve yoksun bırakma bireysel; kolektif, biçimsel, ardışık, sabit, sıralı ve atama ise kurumsal sosyalleşme taktikleri kapsamında yer almaktadır (Jones 1986).

Konaklama işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin çoğu formel oryantasyon programlarını sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak uygulamaktadırlar. Fakat oryantasyon programı başarılı sosyalleşme için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu süreçte yeni işgörenlerin öğrenmelerini etkileyecek çeşitli sosyalleşme taktikleri bulunmaktadır (Young 2003; Woods 2006). Bunlar:

— *Kolektif/Bireysel*: Bu taktik yeni işgörenlerin sosyalleşme sürecine bireysel veya grup olarak kabul edilmeleri ile ilgilidir. Buna göre, işgörenlerin grup halinde bir dizi ortak deneyimler elde etmelerini kapsayan kolektif taktikler aracılığıyla yeni

üyeler birbirlerinden pek çok şey öğrenmekte ve grup ortamında birbirlerinden etkilenmektedirler (Van Manen ve Schein 1979; Ashforth vd. 2007). Kolektif sosyalleşme faaliyetleri bağlılık ve iş doyumunu artırmakta, ancak yeni işgörenlerin rol ve görevlerinin gereklerini pasif olarak kabullenmeleri nedeniyle yaratıcılık ve değişimi azaltmaktadır. Buna karşılık, yeni işgörelere grup eğitimi yerine işbaşında eğitimin verildiği bireysel sosyalleşme uygulamaları ile her işgörelene öğrenme deneyimlerinin setleri tek tek verilmekte ve işgörelenin tepkilerinin farklılaşmasına olanak sağlanmaktadır (Elkins 2005; Miller 2006). Bu nedenle bireysel sosyalleşme taktiği rol çatışması ve belirsizliğe yol açmakta, ancak değişimi de arttırmaktadır (Jones 1986; Saks vd. 2007). Kolektif sosyalleşme taktiği aynı rolde birçok yeni işgörelenin bulunduğu, içeriğin kolayca açıklanabilir olduğu ve örgütün, sosyalleşen grupta bir dayanışma ve bağlılık kurmak istediği durumlarda kullanılır (Raschke 2003: 45).

Oryantasyon programlarının yaygın olarak kullanıldığı konaklama işletmelerinde kolektif taktik kapsamında yeni işgörelen grubuna görsel, yazılı veya sözlü iletişim yoluyla örgütün misyonu ve tüm çalışanlardan beklenen servis düzeyi konusunda bilgi iletilebilmektedir. Böylece tüm yeni işgörelenin belirli durumlarda aynı davranışı göstermeleri garanti altına alınmaktadır. Bireysel sosyalleşme taktiğinin uygulandığı konaklama işletmelerinde ise yeni işgörelere işbaşında eğitim yoluyla bilgi iletilmesi söz konusu olmaktadır (Young 2003: 295).

— *Biçimsel/Biçimsel Olmayan*: Yeni işgörelenin rol sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün mevcut üyelerinden ayrılması ve tamamen düzenlenmiş bir sosyalleşme deneyimine tabi tutulması biçimsel sosyalleşme taktiğinin bir gereğidir. Biçimsel olmayan taktikte ise yeni işgörelenler iş grubunun bir parçası olmaktadır (Elkins 2005; Miller 2006; Saks vd. 2007). Bu nedenle biçimsel taktikler, özellikle, kolektif uygulamalarla birleştirildiği zaman, yeni işgörelenin işe olan eğilimlerini artırmakta ve daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır (Van Manen ve Schein 1979; Ashforth vd. 2007). Biçimsel sosyalleşme taktiği özellikle kültürel açıdan farklar çok büyük olduğunda ve yapılan işin doğası yeni işgörelenler, deneyimli eş çalışanlar, müşteriler ve örgüt açısından çok büyük riskler taşıdığından kullanılır (Raschke 2003: 47). Buna karşın, daha çok yaratıcılık ve değişime teşvik eden biçimsel olmayan ve bireysel taktikler yeni işgörelenin farklılaşmalarına olanak sağlar ve bunun sonucunda uyum artar (Ashforth 2007).

Bireysel taktik olarak değerlendirilen ve yeni işgörelenin işi öğrenirken iş grubundaki diğer işgörelenlerle bir araya gelmelerini sağlayan işbaşında eğitim biçimsel olmayan sosyalleşme taktiği kapsamına girmektedir. Biçimsel ve kolektif taktikler biçimsel olmayan ve bireysel taktiklere oranla işgörelenin belirli bir duruma sabit ve standart davranışla yanıt vermelerini sağlamaktadır (Raschke 2003; Miller 2006; Young 2003).

— *Ardışık/Tesadüfi*: Örgütün işe tam olarak hâkim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesi ile ilgilidir. Ardışık taktiklerde işgörelenin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir program vardır ve bu programın basamakları önceden belirlenmiştir. Ardışık taktikler işgörelenlere deneyimlerin ve faaliyetlerin sırası hakkında açık bilgi sağlamaktadır. Tesadüfi taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir (Van Manen ve Schein 1979; Raschke 2003; Elkins 2005; Miller 2006). Bu süreçte işgörelen bazı bilgileri farkına varmadan tesadüfen öğrenmektedir. Ardışık sosyalleşme sayesinde bireye, örgütsel geleceği ile ilgili istenilen bilgilerin kazandırılması da sağlanmış olur. Ayrıca ardışık taktiklerde, bireye aktiviteler ile ilgili bilgi verilerek, onların örgütte “içten biri” olmaları ve örgüt üyeleri arasında bağlılık oluşturulması da sağlanmaktadır (Kartal 2003). Konaklama işletmeleri genellikle ardışık taktikleri uygulayarak yeni işgörelenleri sosyalleşme etmektedirler (Woods 2006).

— *Sabit/Değişken*: Sosyalleşme sürecine ilişkin aşamaların bir zaman çizelgesine bağlanıp bağlanmaması ve yeni işgörelene bildirilip bildirilmemesi ile ilgilidir (Çalık, 2003: 9). Van Maanen ve Schein (1979) sabit taktiklerin rol uyumuna götürebileceğini ve aynı zamanda değişken taktiklerde örgütün bireyi gözlemlemesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Değişkenliğin kaygıya yol açmazını önlemek amacıyla sabit sosyalleşmede program basamaklarının süreleri belirlidir. Çünkü bireyler başlangıç noktasından gelecekteki statülerini açıkça gözlemlemek isteyebilirler, bu da örgüte olan uyumlarını artıracaktır. Sabit taktikte, değişiklik ve yeni üye için belirsizlik azalır ve süreçteki her bir adım eksiksizdir. Buna karşın değişken sosyalleşme taktiklerinde yeni işgörelenin süreçteki sırayı bilmeleri nedeniyle çeşitli sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda sabit ya da ardışık sosyalleşme taktikleri objektif bilgi sağlamaya çalışırken, tesadüfi ve değişken uygulamalar işgörelenin kararsızlık düzeyini artırabilir (Van Maanen ve Schein 1979; Jones 1986; Raschke 2003; Miller 2006).

– *Sıralı/Kopuk*: Örgütte aynı pozisyonda deneyimli işgörenlerin olup olmadığı ve bunların rol modeli olarak belirlenip belirlenmedikleri ile ilgili. Sıralı taktikte, deneyimli işgörenler, rol modeli olarak örgüte yeni katılan işgörenleri eğitmekte ve benzer türdeki görevleri almaya istekli hâle getirmektedirler (Van Maanen ve Schein 1979; Raschke 2003). Böylece yeni üye deneyimli örgüt üyelerini izleyerek seri sosyalleşme deneyimleri elde etmektedir. Kopuk taktikte ise, rol modeli bulunmamakta ve yeni üyelerin deneyimli işgörenlerin davranışlarını takip etmesine olanak sağlanmamaktadır. Böylece kopuk taktikte rol modelinin bulunmaması doğrultusunda değişiklik yapma konusunda özgür davranan yeni üyenin kendisini daha güçlü hissetmesi ve yaratıcı olması sağlanabilir. Bu nedenle sıralı taktik var olan davranışların korunmasına yönelik iken, yeni işgörenin rolünü yerine getirirken yeni ve farklı uygulamalar geliştirmesine olanak sağlayan kopuk taktik bireye yeni özellikler kazandırmaya yöneliktir (Raschke 2003; Elkins 2005; Miller 2006).

– *Atama/Yoksun Bırakma*: Sosyalleşme sürecinin yeni işgörenin kimliğini doğrulayıp doğrulamadığı, diğer bir deyişle örgüte getirdiği bireysel karakteristikler bakımından kabul edilebilirliği ile ilgili taktiklerdir. Yeni işgörenler, örgüte giriş sonrasında deneyimli örgüt üyelerinden olumlu ya da olumsuz yönde destek alırlar. Bu kategoriler, sosyalleşme sürecinin sosyal ya da kişilerarası yönünü yansıtır (Miller 2006). Kişilerarası çevre yeni işgörenlerin örgütün objektif yönünü anlamasına yardımcı olur. Atama taktiklerinde yeni işgörenin kimliği onaylanır ve ona uygun görevler verilir. Diğer bir deyişle atama taktiklerinde yeni gelen üyenin kişisel özellikleri ve kişiliğini reddetmek yerine, onların mevcut yetenek ve görüşlerine değer verilmektedir. Yoksun bırakma taktiklerinde ise, deneyimli işgörenler yeni işgörenin mevcut yeteneklerini, özgüven duygularını, örgütsel imaja ilişkin düşüncelerini ve geçmiş deneyimlerinden edindikleri iş yapma becerilerini dikkate almayıp bireyin kimliğini inkâr etme ya da değiştirme yoluna gitmektedirler (Van Maanen ve Schein 1979; Jones 1986; Raschke 2003; Miller 2006; Saks vd. 2007).

Farklı işletmeler örgütsel amaçlarına bağlı olarak farklı taktikleri uygulamaktadırlar. Mesela yeni işgörenin mevcut işgörenler gibi davranması ve çalışmasını isteyen konaklama işletmeleri biçimsel, ardışık, sabit ve sıralı taktikleri tercih etmelidirler. Yeni işgörenlerin kendi kendilerine öğrenmelerini

tercih eden konaklama işletmeleri ise biçimsel olmayan ve değişken taktikleri uygulayabilirler (Woods 2006: 10). Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme taktikleri kapsamında yer alan ve yukarıda açıklanan birbirinden bağımsız boyutların sosyalleşme süreci içerisinde yöneticiler tarafından örgütün amaçları doğrultusunda uygun bir şekilde dizayn edilmesi ile birey ve örgütler açısından çok sayıda fayda yaratılacaktır.

Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme, yeni üyelerin örgütsel kültüre dahil edilmesi için kullanılan sistematik bir süreçtir. Bu süreçte, örgütün kıdemli yöneticileri, yeni üyelere örgütte geçerli mevzuatı ve davranış kalıplarını aktarırlar ve böylece örgüt içindeki görev ve yetkilerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar (Hellriegel vd. 1998). Bu nedenle örgütün yeni üyesi durumundaki her bireyin, uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacıyla ile mutlaka sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Doğan 1997: 69). Başarılı sosyalleşme faaliyetleri işgörenlerin iş doyumunu ve örgütte kalma isteğini artırmakta, stres belirsizlik ve çatışma düzeyini ise azaltmaktadır (Young 2003). Etkin sosyalleşme birey ile yaptığı iş ve örgüt arasındaki uyum ve işgören performansı üzerinde de olumlu etkilere sahiptir (Haueter vd. 2003: 21). Ayrıca, sosyalleşme, bireylerin örgüte bağlanmasını sağladığı gibi, örgütsel değerlere, kurallara, yöntemlere, normlara ve sosyal ilişkilere uyumu da kolaylaştırmaktadır (Hellriegel vd. 1998: 562).

Örgütsel sosyalleştirme sürecindeki hız ve etkinlik işgörenin örgüte bağlılığı ve adanmışlığı ile verimlilik düzeyini belirlemektedir (Balci 2000: 2). Bu bağlamda örgütteki rolleri üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme süreci (Morrison 1993: 173) olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme uygulamaları işgörenler açısından isyan, yarı uyum ve tam uyum olmak üzere üç farklı sonuç yaratmaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde ortaya çıkan bu sonuçlara göre bireylerin davranışları da farklılık göstermektedir. Buna göre; isyan eden işgören örgütün norm ve değerlerini açıkça reddeder, bu davranışları gösteren ve örgüte uyum göstermeyen bireyin örgütten ayrılması gerekir. Yarı uyum gösteren işgören örgütün temel değerlerini benimserken, ayrıntıları veya temel değerleri destekleyici nitelikteki değerleri benimsemez, bunların yerine yeni ve kendisine özgü değerlerin örgüt tarafından benimsenmesi beklentisi içinde olur. Tam

uyum gösteren işgören ise, örgütün mevcut norm ve değerlerini tamamen benimseyerek ona uyum sağlayacak şekilde bireysel değişim gösterir (Nelson ve Quick 1991: 543–544).

Uyum, öğrenme, yönlendirme ve değişimi kapsayan ve işgörenin örgütteki yaşamı boyunca devam eden (Çelik 2000: 56) örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi doğrultusunda birey ve örgüt açısından ortaya çıkan faydalar şöyle sıralanabilir (Özgen vd. 2005: 147):

- Sosyalleştirme yeni işgörenin örgüte uyumunu kolaylaştırır ve örgüt açısından işe başlama maliyetlerini azaltır.
- Sosyalleştirme faaliyetleri yeni işgörenin işi kısa sürede öğrenmesini ve beklenen standartlara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.
- Örgütsel sosyalleşme faaliyetleri ile işgörendeki başarısızlık korkusu ve işten ayrılma isteği gibi olumsuz duygular azalır.
- Örgütsel sosyalleşme, iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına ve bireyde olumlu tutumların geliştirilmesine yardımcı olur.
- İşgören, örgüt ile ilgili bilgileri sosyalleşme sürecinde hızlı bir biçimde öğreneceğinden zaman tasarrufu sağlar.
- Bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsayan sosyalleşme yeni işgörenlerin kişisel sorumluluklarını daha iyi kavramalarına olanak sağlar.

Sosyalleşme uygulamalarına olumlu tepki veren işgörenler kendilerini gruptan ayrı görmemekte, içinde bulunduğu toplumun geleneklerine saygı göstermekte, disiplin kurallarına daha fazla uymakta ve kişiliklerini kolayca içinde bulunduğu toplumun kurallarına uydurabilmektedirler (Eren 2000: 120). Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşme sürecini başarılı bir biçimde organize eden örgütlerde

işgörenlerin işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlamak kolaylaşırken, sosyalleşmenin başarısız olduğu örgütlerde işgörenler istedikleri gibi hareket ettiklerinden işbirliği ve koordinasyonu sağlamak daha zordur (Çelik 2000: 86). Bu bağlamda başarılı ve başarısız sosyalleşme süreçlerinin muhtemel sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgütsel sosyalleşmenin kapsadığı unsurlar ve sahip olduğu fonksiyonlar, bu sürecin örgüt ve işe yeni başlayan işgörenler açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yüksek işgören devri ve yeni işgörenlerin işe alım, seçim ve eğitim süreçlerindeki maliyetler göz önüne alındığında bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum sağlamayı gerektiren örgütsel sosyalleşme otel işletmelerinde oldukça önemli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde işe yeni başlayan işgörelere yönelik olarak düzenlenen örgütsel sosyalleşme sürecinde uygulanan taktiklerin niteliğini belirlemek üzere ilk kez gerçekleştirilen bu araştırmanın ana kütlesini Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Ancak Türkiye genelinde faaliyet gösteren tüm dört ve beş yıldızlı otellere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün görülmemesi nedeniyle Bakanlık belgesine sahiplik itibarıyla homojen bir topluluk olması doğrultusunda kolayca örnekleme yöntemiyle bu çalışmanın Türkiye’de turizm alanında önemli bir kurum olan ve Türkiye’nin farklı coğrafik bölgelerindeki, çoğunluğu dört ve beş yıldızlı otel işletmesi olmak üzere her sınıftan üyesi bulunan TÜROB’a üye dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedenleri, bu kategoride yer alan otelle-

Tablo 1. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Muhtemel Sonuçları

<i>Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları</i>	<i>Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları</i>
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışma
Yüksek düzeyde motivasyon	Düşük düzeyde motivasyon
Kültürü anlama, kontrolü kavrama	Kültürü anlayamama, kontrol eksikliğini kavrama
Yüksek düzeyde işe sarılma	Düşük düzeyde işe sarılma
İşinde kalabilme hakkı	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerleri içselleştirme	Değerleri reddetme

Kaynak: Çelik 2000: 86.

rin daha profesyonel ve kurumsallaşmış olmaları, hizmet alanlarının ve personel sayılarının diğer kategorilerde yer alan otellerden daha fazla olması, özellikle oryantasyon ve eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerine daha fazla önem vermeleridir.

Örgütsel sosyalleşme faaliyetlerine ilişkin olarak literatürde yer alan önceki çalışmaların tamamının işgörenler üzerinde gerçekleştirildiği ve onların algısına dayalı olarak örgütteki sosyalleşme taktiklerinin yapısının ortaya konulduğu belirlenmiştir. Ancak Saks ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan meta analize dayalı çalışmada sosyalleşme taktiklerini ölçmek üzere bireysel yanıtlardan ziyade farklı kaynaklardan bilgi toplanması önerilmektedir. Bu doğrultuda otel işletmelerindeki örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak sosyalleşme faaliyetlerini tüm departmanlar açısından otel genelinde organize etmeleri, işgörenin işe alımıyla başlayan sosyalleşme sürecini yönlendirmeleri ve dolayısıyla mevcut yapı konusunda en doğru bilgiyi sağlayacak olmaları nedeniyle insan kaynakları müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Veri toplamak amacıyla teknolojiye dayalı web tabanlı anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada TÜROB'a üye olan tüm dört ve beş yıldızlı otellere ulaşılmıştır. Buna göre 78 adet dört yıldızlı ve 46 adet beş yıldızlı oteldeki örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik, literatürde örgütsel sosyalleşmeye ilişkin olarak geliştirilen ölçeklerin psikometrik testlerinin pek fazla yapılmaması, geliştirilen bazı ölçeklerin güvenilirliklerinin düşük ve çalışmalara göre değişkenlik göstermesi nedeniyle Jones (1986) tarafından geliştirilen ve sosyalleşmeye ilişkin literatürdeki çalışmalarda en çok kullanılan (Saks vd. 2007) ölçek tercih edilmiştir. Bu bağlamda Jones tarafından işgörelere yönelik olarak geliştirilen ve sosyalleşmenin dinamiklerini en iyi yansıtan 6 faktörlü ölçek (Ashforth vd. 1997) ile otel işletmelerindeki örgütsel sosyalleşme taktiklerinin yapısı belirlenmektedir. Araştırmada insan kaynakları müdürlerinin sosyalleşme ölçeğinde yer alan ifadelerle ne derecede katıldıklarını gösteren, "1: kesinlikle katılıyorum", "5: kesinlikle katılmıyorum" tarzında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket uygulaması için öncelikle otellere mail atılarak insan kaynakları müdürlerinin irtibat bilgileri toplanmış ve hazırlanan anketin direk onlara gönderilmesi yoluna gidilmiştir. İnsan kaynakları

müdürlerinin kolay ve hızlı bir biçimde cevaplayabilecekleri şekilde yapılandırılan ankette sosyalleşme ölçeğinin dışında, insan kaynakları müdürlerinin otellerindeki mevcut sosyalleşme programının yeni işgörenleri ne derecede sosyalize ettiği ve bu programları ne derecede başarılı bulduklarına ve otellerin personel ve oda sayısı, işletme türü ve sınıfı ile yıllık faaliyet sürelerini belirlemeye ilişkin sorular da yer almaktadır.

ANALİZ VE BULGULAR

Örgütsel sosyalleşme faaliyetlerini otel işletmeleri bağlamında daha iyi anlayabilmek açısından dört ve beş yıldızlı otellerde işgörelere yönelik olarak uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya toplam 154 otelden 72 tanesi katılmış olup, geri dönüş oranı 4 yıldızlı otellerde %54 (42) ve beş yıldızlı otellerde ise %65 (30) olarak gerçekleşmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik paket programının kullanıldığı çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırmaya katılan otellere ve anketi yanıtlayan insan kaynakları müdürlerinin görüşlerine, daha sonra örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına ve altı boyutta gruplandırılan taktiklerin otellerde dayandırıldığı temele ilişkin bulgulara yer verilecektir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %89'u yıl boyu, %11'i ise sezonluk olarak faaliyet göstermektedir. %40'ı bağımsız, %36'sı yabancı zincire ve %24'ü ise yerli zincire bağlı olarak faaliyet gösteren bu otellerin oda sayılarının 90 ile 370 arasında, toplam personel sayılarının ise 70 ile 315 arasında değiştiği ve ortalama personel sayısının 172 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan insan kaynakları müdürlerinin %57'si otellerindeki mevcut sosyalleşme programının yeni işgörenleri yüksek derecede, %32'si orta derecede ve %11'i ise düşük derecede sosyalize ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca insan kaynakları müdürlerinin %28'i otellerinde uygulanan sosyalleşme programını çok başarılı, %46'sı başarılı, %18'i orta derecede başarılı bulurken, %8'i mevcut programı başarısız buldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Otellerindeki sosyalleşme programını başarısız bulan insan kaynakları müdürlerinin tamamının bağımsız ve yerli zincire bağlı oteller oldukları ortaya çıkmıştır. Buna göre; %77'sinin mevcut sosyalleşme programlarının işgörenleri yüksek derecede sosyalize ettiğini belirten yabancı zincire bağlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin işgörelere yönelik

olarak uyguladıkları sosyalleşme programlarından memnun oldukları görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha tercih edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak ortaya çıkmıştır. Nunnally (1983) bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olması gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda analiz sonucunda ortaya çıkan bu değer ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin hangi temele dayandığının (bireysel ya da kurumsal) belirlenmesinde aritmetik ortalama değerleri kullanılmıştır. Buna göre; 1–2,84 arasındaki yanıtlar otellerdeki uygulamaların kurumsal; 2,85–5 arasındaki yanıtlar ise bireysel temelli taktikler olduğunu göstermektedir (Jones 1986). Kurumsal ve bireysel örgütsel sosyalleşme taktikleri ile ilgili dört ve beş yıldızlı otellerdeki uygulamalara ilişkin dağılımlar Tablo 2’te yer almaktadır. Buna göre:

Kolektif-bireysel boyutuna verilen yanıtların ortalamasının 1,49 olduğu görülmektedir. Buna göre; otellerdeki mevcut uygulamalar bu boyut için kurumsal sosyalleşme kapsamında yer almaktadır. Kolektif-bireysel boyutu için insan kaynakları müdürlerinin %96’sı otellerinde kurumsal, %4’ü ise bireysel sosyalleşme taktiklerinin uygulandığını belirtmişlerdir.

Biçimsel-biçimsel olmayan boyutuna verilen yanıtların ortalaması 2,47 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç otellerdeki mevcut örgütsel sosyalleşme uygulamalarının kurumsal nitelikli olduğunu göstermektedir. Buna göre; biçimsel-biçimsel olmayan boyutu

için insan kaynakları müdürlerinin %69’u otellerinde kurumsal, %31’i ise bireysel sosyalleşme taktiklerinin uygulandığını belirtmişlerdir.

Ardışık-tesadüfi boyutuna insan kaynakları müdürleri tarafından 1,77 ortalama ile yanıt verildiği görülmektedir. Buna göre; otellerdeki mevcut uygulamalar bu boyut için kurumsal sosyalleşme kapsamında yer almaktadır. Ardışık-tesadüfi boyutu için insan kaynakları müdürlerinin %93’ü otellerindeki sosyalleşme uygulamalarının kurumsal, %7’si ise bireysel nitelikli olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sabit-değişken boyutuna verilen yanıtların ortalamasının 1,95 olduğu görülmektedir. Buna göre; sabit-değişken boyutu için insan kaynakları müdürlerinin %88’i otellerinde kurumsal, %12’si ise bireysel sosyalleşme taktiklerinin uygulandığını belirtmişlerdir.

Sıralı-kopuk boyutuna verilen yanıtların ortalaması 3,19 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç otellerdeki mevcut örgütsel sosyalleşme uygulamalarının bireysel nitelikli olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; sıralı-kopuk boyutu için insan kaynakları müdürlerinin %65’i otellerinde bireysel, %35’i ise kurumsal sosyalleşme taktiklerinin uygulandığını belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları müdürleri tarafından atama-yoksun bırakma boyutuna verilen yanıtların ortalamasının 1,78 olduğu görülmektedir. Buna göre; dört ve beş yıldızlı otellerde atama-yoksun bırakma boyutu ile ilgili örgütsel sosyalleşme uygulamaları kurumsal nitelikli olarak yürütülmektedir. Atama-yoksun bırakma boyutu için insan kaynakları müdürlerinin %94’ü otellerindeki sosyalleşme uygulamalarının kurumsal, %6’sı ise bireysel olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırması

Sosyalleşme Taktikleri	Ortalama	Standart Sapma	Sınıflandırma
Kolektif-Bireysel	1,49	0,66	% 96 Kurumsal % 4 Bireysel
Biçimsel-Biçimsel Olmayan	2,47	1,06	% 69 Kurumsal % 31 Bireysel
Ardışık-Tesadüfi	1,77	0,77	%93 Kurumsal %7 Bireysel
Sabit-Değişken	1,95	0,78	% 88 Kurumsal % 12 Bireysel
Sıralı-Kopuk	3,19	1,17	% 65 Bireysel % 35 Kurumsal
Atama-Yoksun Bırakma	1,78	0,65	% 94 Kurumsal % 6 Bireysel

Dört ve beş yıldızlı otellerdeki sosyalleşme taktiklerinin nitelikleri belirlendikten sonra ki-kare analizi yapılarak sosyalleşme taktiklerinin otellerin faaliyet süreleri, tür ve sınıflarına göre farklılaşp farklılaşmadığı hecelenmiştir. Analiz sonucunda otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin kurumsal veya bireysel nitelikte olmaları ile otellerin dört veya beş yıldızlı kategoride yer almaları arasında ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinden sabit-değişken boyutunda otellerin yıl boyu veya sezonluk olarak faaliyet göstermeleri açısından fark bulunmuştur. Buna göre yıl boyu faaliyet gösteren otellerin %88'i sabit taktiği uygularken, sezonluk olarak faaliyet gösteren otellerin %12'si değişken taktik uygulamaktadırlar. Ayrıca otellerin bağımsız, yerli veya yabancı zincire bağlı olmaları ile örgütsel sosyalleşmenin kolektif-bireysel ve ardışık-tesadüfi boyutları açısından farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre yabancı zincire bağlı olarak faaliyet gösteren otellerin hiçbirisinde bu iki boyut açısından bireysel taktiklerin uygulanmadığı belirlenmiştir.

SONUÇ

Son yıllarda insan kaynaklarının önemini kavrayan örgütlerde işe yeni başlayan işgörenlerin işe, gruba ve örgüte uyumları üzerinde büyük etkisi olan sosyalleşme programlarını etkin bir şekilde oluşturmaya olan ilginin arttığı görülmektedir. Bu bağlamda işe yeni başlayan işgörenin örgüt kültürünü benimsemesine, örgütteki rolü için gerekli davranış ve becerileri öğrenmesine, örgütün işleyişine ilişkin yapı hakkında bilgi elde etmesine ve bu doğrultuda örgütün etkin bir üyesi olabilmesine odaklanan örgütsel sosyalleşme faaliyetleri bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Örgüt kültürüne uyumu kapsayan örgütsel sosyalleşme işgören ve örgüt arasındaki iki yönlü, sürekli devam eden ve değişimi içeren bir süreçtir. Bu bağlamda örgütlerin yeni işgörenleri sosyalize etme yöntemleri sosyalleşme sürecinin başarısını ve işgörenlerin uyumunu etkilemesi nedeniyle oldukça önemlidir. Sosyalleşme faaliyetleri doğrultusunda işle ilgili görevleri, iş rollerini, örgütsel değer ve normları ve kişilerarası ilişkileri öğrenen yeni işgören örgütsel çevreye uyum sağlayacaktır. Buna göre, işgörenlere yönelik olarak düzenlenen ve onlar açısından örgütsel ortama ilişkin belirsizliği azaltan örgütsel sosyalleşmenin işgörenlerin iş tatminini, işe ve örgüte olan bağlılığını, örgütte kalma eğilimini ve performans düzeyini etkilemesi

doğrultusunda tüm örgütler, özellikle emek yoğun yapıya sahip otel işletmeleri açısından önemli faydalar yaratması söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda hizmet sektöründe önemli bir yer tutan ve yüksek personel devri ile karşı karşıya kalan otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışma doğrultusunda elde edilen verilere göre;

Büyük kısmı bağımsız otel kapsamında yıl boyu faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerinin büyük çoğunluğuna göre otellerindeki mevcut sosyalleştirme programları başarılı ve işgörenleri yüksek derecede sosyalize etmektedir. Elde edilen bu sonuçta otel işletmelerinde yürütülen örgütsel sosyalleşme uygulamalarının yeni işgören açısından belirsizliği azaltarak uyumu arttırmaya odaklanan ve daha formel niteliğe sahip kurumsal sosyalleşme taktikleri kapsamında yer almasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sosyalleştirme programının işgörenlere grup halinde veya ayrı ayrı uygulanmasına ilişkin kolektif-bireysel boyutu, işgörenleri ayrı bir ortamda veya işbaşında sosyalize etmeyi kapsayan biçimsel-biçimsel olmayan boyutu, sosyalleştirme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş aşamalara göre veya tesadüfi olarak gerçekleştirildiği ardışık-tesadüfi boyutu, sosyalleştirme programındaki aşamaların zaman açısından belirli (kesin) veya belirsiz (esnek) olmasını ifade eden sabit-değişken boyutu ve yeni işgörenin iş için hazır bulunup bulunmadığı ile ilgili olan atama-yoksun bırakma boyutu için dört ve beş yıldızlı otellerdeki mevcut uygulamaların işgörenlerin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumunu amaçlayan kurumsal nitelikli sosyalleşme kapsamında yer aldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca örneklem kapsamındaki otellerde sosyalleşme sürecinde yeni işgörenlere bir rol modeli veya gözetmenin sağlanıp sağlanmamasıyla ilgili olan sıralı-kopuk boyutundaki uygulamaların bireysel nitelikli olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlere yönelik olarak düzenlenen sosyalleştirme sürecinde kolektif, biçimsel, ardışık, sabit ve atama olmak üzere beş boyutta geleneksel rol uyumunu amaçlayan kurumsal sosyalleşme taktiklerinin, sadece kopuk boyutunda yaratıcı rol uyumunu amaçlayan bireysel sosyalleşme taktiklerinin uygulandığı ortaya çıkmıştır. Buna göre; otel işletmelerinde işe yeni başlayan işgörenler formel olarak düzenlenmiş belirli aşamaların yer aldığı ayrı bir ortamda toplu bir biçim-

de sosyalleştirme sürecine dahil edilmektedirler. Ayrıca bu süreçte yeni işgörelere deneyimli bir rol modelinin sağlanmadığı da görülmektedir. Bireysel sosyalleşme taktiği kapsamına giren kopuk taktikte rol modelinin olmaması doğrultusunda yeni işgörelere açısından yeni ve farklı davranışlar geliştirme konusunda önemli bir avantaj yaratacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar yeni işgörelere, birebir eğitimin gerçekleştirildiği bireysel sosyalleşme uygulamalarının faydalı olmasına rağmen, belirsizlik ve karmaşıklık önlemesi açısından kurumsal sosyalleşme programını daha çok tercih ettiklerini göstermektedir (Cardon 2001: 131). İşletme yöneticileri açısından ise bireysel sosyalleşme programlarına göre daha düşük işgörelere devri sağlanması nedeniyle kurumsal sosyalleşme programlarının tercih edildiği belirlenmiştir (Donavan vd. 2004: 141–144). Bu bağlamda işgörelere devir oranının azaltılmasını sağlanması doğrultusunda örneklem kapsamındaki otel işletmelerinde kurumsal sosyalleşme taktiklerinin uygulanıyor olması olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda örneklem kapsamındaki otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin kurumsal veya bireysel nitelikte olmaları ile otellerin dört veya beş yıldızlı kategoride yer almaları arasında ilişki bulunamamıştır. Otellerin yıl boyu veya sezonluk olarak faaliyet göstermeleri ile örgütsel sosyalleşme taktiklerinden sabit-değişken boyutu ve otellerin bağımsız, yerli veya yabancı zincire bağlı olmaları ile örgütsel sosyalleşmenin kolektif-bireysel ve ardışık-tesadüfi boyutları açısından farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

İşe yeni başlayan işgörelere açısından öğrenme, değişim ve uyum gibi unsurlara odaklanan örgütsel sosyalleşme faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan ve literatürdeki önceki çalışmalardan insan kaynakları müdürlerine uygulanması ve sektör bakımından farklılık gösteren bu çalışma doğrultusunda; mevcut sosyalleştirme faaliyetlerinin işgörelere orta ve düşük derecede sosyalleştirdiğini belirten ve programlarını başarısız bulan insan kaynakları yöneticilerine işgörelere örgütün etkin bir üyesi olabilmesi için gerekli olan tutum ve davranışları sosyalleştirme sürecinde kazanacaklarının bilincinde olmaları ve mevcut programlarını etkin bir şekilde geliştirmeleri; bu konuda araştırma yapmak isteyenlere ise örgütsel sosyalleşme taktiklerine ilişkin farklı kategorilerdeki otellerin de yer aldığı daha geniş örneklem kitlesi üzerinde ve otel işlet-

melerindeki işgörelere algılarını ve sosyalleşme uygulamalarının işgörelere iş davranışlarıyla (örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe yabancılaşma, motivasyon, örgütte kalma isteği, stres ve performans) olan ilişkilerini belirlemeye yönelik olarak araştırma yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ardts, J., Jansen, P. ve Velde, M.V. (2001). The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments, *Journal of Management Development*, 20 (2): 159–167.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Saks, A.M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models, *Journal of Vocational Behavior*, 70: 447–462.
- Ashforth, B.E., Saks A.M. ve Lee, R.T. (1997). On the Dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics, *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (4): 200–214.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bullis, C. (1993). Organizational Socialization Research: Enabling, Constraining, and Shifting Perspectives, *Communication Monographs*, 60 (1): 10–17.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardon, M.S. (2001). Organizational Socialization and Knowledge Integration of Newcomers: The Role of Anticipated Tenure (*Basılmamış Doktora Tezi*). Columbia University.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization. Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79 (5): 730–743.
- Chiu, Ming-Hsin (2007). Making Sense of Organizational Socialization: Exploring Information Seeking Behavior of Newcomer Digital Librarians in Academic Libraries (*Basılmamış Doktora Tezi*). University of Wisconsin-Madison.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1): 1–10.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalizasyonu, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (14): 191–208.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4): 53–74.
- Donavan D.T., Xiang, F., Bendapudi, N. ve Singh, S.N. (2004). Applying Interactional Psychology to Salesforce Management: A Socialization Illustration, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2): 139–152.
- Elkins, D.M. (2005). How Do You Like Teaching?: Exploring How Socialization Tactics Effect Graduate Teaching Assistants' Information-Seeking, Self-Efficacy and Role Adjustment to Teaching (*Basılmamış Doktora Tezi*). The University of Kentucky.

- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D.C. (1980). A Socialization Process that Help New Recruits Succeed. İçinde, J.R. Hackman, E.E. Lawler, L.W. Porter (Editörler.). *Perspectives on Behavior in Organization*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Garavan, T. ve Murphy C. (2001). The Co-operative Education Process and Organizational Socialization: A Qualitative Study of Student Perceptions of Its Effectiveness, *Education and Training*, 43 (6): 281-302.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. ve Zweig, D.I. (2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study, *Journal of Vocational Behavior*, 69: 90-104.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. ve Winter, J. (2003). Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale, *Journal of Vocational Behavior*, 63: 20-39.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior*. Yedinci baskı. South-Western College Publishing.
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29 (2): 262-279.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. ve Kim, S.P. (2005). Socialization Tactics, Employee Productivity, and Person-Organization Fit, *Journal of Applied Psychology*, 90: 232-241.
- Klein, H.J. ve Heuser, A.E. (2008). The Learning of Socialization Content: A Framework for Researching Orientating Practices, *Personnel and Human Resources Management*, 27: 279-336.
- 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.
- Kllyn, B.J. (2001). Getting New Executives On-Board: Investigated an Integrated Theory of Organizational Socialization (*Basılmamış Doktora Tezi*). The Ohio State University.
- Kraimer, M.L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model, *Human Resource Management Review*, 7 (4): 425-447.
- Levine J.M. ve Moreland, R.L. (1999). *Konowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to Succeed*. NJ: Mahwah.
- Lundberg, C.C. ve Young, C.A. (1997). Newcomer Socialization: Critical Incidents in Hospitality Organizations, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21 (2): 58-74.
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*. Altıncı Baskı. Singapore: McGraw-Hill.
- Miller, E.A. (2006). Assessing the Relationship between Organizational Socialization Tactics and Culture in High Technology Organizations (*Basılmamış Doktora Tezi*). The University of Alabama.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (2): 173-183.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization, *Academy of Management Journal*, 45 (6): 1149-1160.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1991). Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4): 543-554.
- Nunnally, J.C. (1983). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler, *Es-kişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 59-87.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Raschke, S. (2003). Socialization of New School Business Administrators from outside the Educational Field (*Basılmamış Doktora Tezi*). Eastern Michigan University.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. ve Fassina, N.E. (2007). Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model, *Journal of Vocational Behavior*, 70: 413-446.
- Schein, E.H. (1975). Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği (Çev. Halil Can), *Amme İdare Dergisi*, 8 (2): 167-183.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. (1979). Towards a Theory of Organizational Socialization. İçinde, B.M. Staw (Editörler.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: JAI Press. 209-264.
- Woods, R.H. (2006). *Managing Hospitality Human Resources*. Dördüncü Baskı. ABD: Culinary and Hospitality Publications Services.
- Young, C.A. (2003). Organizational Socialization: Messages, Meanings and Making Sense. İçinde, Salih Kusluvan (Editörler). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. USA: Nova Science Publishers, Inc. 289-308.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.