

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTE UYUMU (ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON)

Temel ÇALIK*

Özet

İşgörenlerin örgütsel uyumu tüm örgütler için çok önemli bir konudur. Örgütsel uyum genelde bireyin, çalıştığı örgütle özdeşleşmesi, ortak hedef ve değerleri paylaşması ve örgüt adına çaba harcamaya istekli olması anlamına gelir. Özellikle örgüte yeni katılan işgörenler örgüte uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Son yıllarda, yeni işgörenlerin kendi uyumlarını proaktif bir şekilde etkileme yeteneklerine önem verilmektedir. Ayrıca örgüt yönetimi de bir program dahilinde işgörenin örgüte uyumunu sağlayabilir. Bu da #örgütsel sosyalizasyong süreci ile olur. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelen işgörenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir. Eğer sosyalizasyon süreci başarılı olursa yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları olur ve örgüt içinde kalmaya istekli olurlar. Ayrıca düşük seviyede stres belirtileri gösterirler. Yüksek örgütsel uyum ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalizasyonun işaretidir. Bu çalışmada örgütsel sosyalizasyonun tanımı ve aşamaları, işgörenlerin bilgiyi elde etme yolları, başarılı bir sosyalizasyon için örgüt yönetiminin kullanabileceği taktikler, araçlar ve sosyalizasyonun sonuçları incelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel uyum, örgütsel sosyalizasyon, yeni işgören, sosyalizasyon taktikleri ve araçları.

Abstract

Employee commitment is a matter of great concern to all organizations. Organizational commitment is generally conceived as an individual's identification with his/her employing organization, sharing the corporate goals and values and a willingness to exert effort on behalf of that organization. Especially newcomers to the organizations have difficulties while adaptation to the organizations. In the last couple of years, there has been much attention on newcomers ability to proactively influence their own adaptation. Moreover, management of organizations can also stimulate the newcomers∞ adaptation to the organizations by a programme. This can be done via the #organizational socializationg process. Organizational socialization is the process by which an individual acquires the knowledge, behavior, and attitudes needed to participate fully as an organizational member. If the socialization process is successful, newcomers exhibit good performance, high job satisfaction and the intention to stay with the organization. In addition, they exhibit low levels of stress symptoms. High levels of organizational adaptation and low levels of role conflict are also marks of successful socialization. In this study, the definition and stages of organizational socialization, the ways of newcomers∞ acquiring knowledge, the tactics and instruments which can be used by the management of organizations for a successful socialization process and finally the outcomes of socialization are analyzed.

Key words: Organizational adaptation, organizational socialization, newcomers, socialization tactics and instruments.

İşgörenlerin işte başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Yeni işgören, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgüte yeni katılan işgören, örgütün işleyişini (kurallar, avantajlar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986:101-145). Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalizasyon ile gerçekleşir.

Örgütsel sosyalizasyon, “bir örgüte yeni katılan işgörenlerin, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, örgüt tarafından sunulan rolleri ve örgüt içindeki görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri öğrendikleri bir süreçtir” (Takahashi ve Watanabe, 1997:1). Örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir (Can, 2002:348).

Plunkett ve Attner’e (1992) göre sosyalizasyon, yeni işgörenlerin, örgütün değerlerini, normlarını, politikalarını ve prosedürlerini ve örgütün kendilerinden beklentilerini, yani örgütle ilgili kritik ipuçlarını öğrendikleri bir süreçtir. Yeni işgörenler, bu süreçte gücün kimde olduğunu, kendileri üzerindeki baskıları, kısıtlamaları, özgürlüklerini, başarı ve hayatta kalmaları için ihtiyaçlarını keşfederler. Zaman içinde ve kontrollü deneyimler aracılığıyla, yöneticiler, her bir yeni işgörenden bekledikleri rolleri ve spesifik davranışları tanımlarlar. İşgörenler ve yöneticilerin beklentileri arasında bir uyumsuzluk söz konusu olabilir. Yeni işgören örgütte kalıp geliyecekse bu iki beklentinin mutlaka bir yerlerde buluşması gerekir.

Örgütsel sosyalizasyon hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılması), hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel norm ve değerlerin vb. öğrenilmesi) içerir (Can ve Diğerleri, 2001:154). Sosyalizasyon konusunda araştırma yapan çoğu bilim adamı bunun bir “kuralları öğrenme” süreci olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Van Maanen ve Schein (1979) sosyalizasyonun üç ögeyi içerdiğini belirtmektedirler:

1. Bir kişinin hem kendi iş performansı, hem de örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgileri öğrenmek,
2. Stratejik bir temel kazanmak, bununla da problemleri çözmek ve karar vermek için bir dizi karar verme stratejisi oluşturmak,
3. Örgütün misyonunu, amacını ve beklentilerini öğrenmek.

Sosyalizasyon ile ilgili bu üç öğrenme alanı birbirleriyle yakından ilişkili olarak kabul edilmektedir. Diğer bazı sosyalizasyon araştırmacıları ise biraz daha ileri giderek yeni işgörenlerin “davranış ve değerlerinde”

meydana gelen değişmeleri de bu süreç içerisine dahil etmişlerdir. Bunlar, bilginin, stratejik bir temelini veya da örgütsel misyonun öğrenilmesinden farklıdır. Eğer davranış ve değerler değişirse, bir birey olarak yeni işğören de değişir ve örgüte daha derin bir bağlanma başarılı olmuş olur.

Örgütsel sosyalizasyon, örgütün kendisindeki değişmelerden çok, yeni işğörenlerdeki değişmeleri ifade etmektedir. Yani, bazen “kişiselleştirme” olarak ifade edilen bir süreçtir. Bu nedenle sosyalizasyon, davranış değişikliği, itaat, uyum, nüfuz, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir (Nicholson, 1998:523). Bu nedenle verimli bir sosyalizasyon tanımlaması, içeriğe odaklanırken aynı zamanda sosyo-psikolojik perspektifleri de içermelidir. Değişik bilim alanlarından bütünleştirilerek bir sosyalizasyon tanımı yapmak gerekirse; sosyalizasyon, bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi sürecidir.

Taormina'ya (1997) göre örgütsel sosyalizasyonun daha ayrıntılı tanımlaması, bireyin, iş becerileri ile ilgili konuları güvence altına aldığı, örgütsel anlayışın fonksiyonel seviyesini kazandığı, deneyimli çalışanlardan destekleyici sosyal etkileşimler elde ettiği ve genel olarak belirli bir örgütün kurulu normlarını ve yollarını kabul ettiği bir süreçtir.

Sosyalizasyon kavramının tanımını, örgütsel yaklaşımlar açısından ve değişik disiplinler perspektifinden geniş bir model içerisinde şu şekilde açıklanabilir (www.rollins.edu):

Klâsik anlamda sosyalizasyon, işğörenlerin maksimum etkililik için uygun bir şekilde eğitilmelerinin sağlanmasıdır.

İnsan İlişkileri açısından sosyalizasyon, işğörenlerin yüksek iş doyumuna ulaşmaları ve ihtiyaçlarını karşılamaları ihtimalini maksimuma ulaştırmak için bir yöntemdir.

İnsan Kaynakları açısından sosyalizasyon, işğörenlerin katkılarını, yetkilendirme ve kaliteyi artırma yoluyla maksimuma ulaştırmanın bir yoludur.

Sistem Yaklaşımı açısından sosyalizasyon, sistemin dışından sistemin içine bir geçiş sürecidir.

Kültürel açıdan sosyalizasyon, örgütsel kültürün değer ve normlarının iletildiği bir süreçtir.

Post-modern açıdan sosyalizasyon, bir adaptasyon ve sınırlara nüfuz edebilme sürecidir.

Bir örgüte giren yeni işğörenler, birbirinin karşıtı sayılabilecek iki süreçten birisine dahil olurlar ve örgütteki gelecekleri buna göre şekillenir. Bunlar “sosyalizasyon” ve “bireyselleşme” süreçleridir. Schein'e (1968) göre örgütsel sosyalizasyon, yeni üyelerin, katıldıkları örgütün ya da grubun değer sistemini, normlarını, topluma ait gerekli davranış kalıplarını öğrendikleri bir süreçtir, daha açık olarak ifade etmek gerekirse, bireyin, belirli bir örgüte ait ipuçlarını öğrendiği süreçtir. Bireyselleşme ise bunun tersine, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma ortamını değiştirmeye kalkıştıkları bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç, yeni işğörenlerin, çatışan değerleri, beklentileri, davranışları ve doğru olmayan bilgileri bastırma, tekrar tanımlama, uzlaştırma ihtiyaçlarını da içermektedir. Bu noktadan hareketle Etzioni'nin (1969) bireyselleşme ile de ters düşmeyen örgütsel sosyalizasyon tanımı şu şekildedir : “Örgüte yeni katılan işğörenlere ait inanışların, normların ve perspektiflerin örgüte ait inanışlarla, normlarla ve perspektiflerle aynı çizgiye getirilmesidir.” (Akt. Mignerey ve Rubin, 1995:54-86).

İşgörenlerin Bilgiyi Elde Etme Yolları

Bireylerin yeni bir örgüte bağlanmaları, onların, yeni kurumlarını anlamalarını ve kurumlarına duyarlık geliştirmelerini gerektirir. Örgüte yeni katılan üyeler, yeni örgütsel kurumlarında birtakım özelliklerle karşılaşır, bilgi kaynaklarını araştırırlar, hangi özelliklerin kendileri ile ilgili olduğunu ve örgütsel bağlamı öğrenmeye çalışırlar.

Sosyalizasyon sürecinin aşamalı modeli, görevin ilk birkaç ayı esnasında, örgüte yeni katılan üyelerin, bilgi toplamaya konsantre olduklarını, işleri ile ilgili gerekli becerileri öğrendiklerini ve örgüt içindeki rollerini netleştirmeye çalıştıklarını göstermektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 849-875).

Sosyalizasyon sürecinde yeni işgören birkaç alanda bilgi edinir (Fisher, 1986:101; Chao ve Diğerleri, 1994:730; Ostroff ve Kozlowski, 1993: 170) :

- Örgütün yapısı, amaçları, tarihi, gelenekleri, âdetleri, dili ve politikaları;
- Grup ve çalışma üniteleri hakkında, önemli şahsiyetler, ilgiler, tutum ve davranışlar, meslektaşlarla iletişim biçimi, üst ve astlar;
- Görev ve işlerin yerine getiriliş biçimi, gerekli bilgi ve beceriler, öncelikler, kaynakların kullanımı;
- Kimlik, kişisel-ımaaj ve motivasyona götüren kişisel değişim.

Son yıllarda, yeni işgörenlerin kendi uyumlarını proaktif bir şekilde etkileme yeteneklerine çok önem verilmektedir. Birçok yazar yeni işgörenlerin değişik kaynaklar yoluyla bilgiyi aradıklarını ve değişik bilgi edinme stratejileri izlediklerini göstermişlerdir. Bu yazarlara göre, sürekli olarak bilgiyi arayan işgörenlerin örgüt ve iş hakkında daha fazla bilgiye sahip oldukları ve sosyal olarak daha fazla kaynaştıkları görülmüştür (Ards ve diğerleri, 2001: 159-167). Bilgi toplamak ve yeni kurumları hakkında bir şeyler öğrenmek için ise yeni üyeler, örgütsel bağlam içindeki çeşitli kaynaklara güvenmektedirler. Bu kaynaklar “kişiler arası olan” ya da “kişiler arası olmayan” kaynaklar olarak incelenebilirler.

Yapılan araştırmalarda bilginin kişiler arası kaynakları olan denetçilerin, eş çalışanların ve danışmanların, öğrenme sürecinde çok önemli bir rol oynadıkları belirtilmiştir. Denetçiler, yeni işgörenlerin yerine getirdikleri işin sonundaki başarılarında ya da başarısızlıklarında, karşılanmayan beklentilerin olumsuz etkilerini hafifletmede önemli faktörlerdir. Eş çalışan ilişkilerinin de sosyalizasyon sürecinde anahtar bir rol oynadıkları belirtilmiştir. Eş çalışanlar, yeni iş görenlere, kurum içindeki değişik bilgi parçacıklarını bütünleştirmede yardımcı olabilirler; zor algılanan değerler, normlar ya da denetçiler, danışmanlar tarafından iyi anlaşılabilen beklentiler hakkında yeni işgörenlerle etkileşime girebilirler. Danışmanların ise, uyumu kolaylaştırmak için yeni işgörenlere destek, fikir ve kurum içi bilgi sağlamak, onlara koçluk yapmak ve onları korumak gibi görevleri vardır (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Kişiler arası olmayan bilgi kaynakları hakkında nispeten daha az araştırma yapılmıştır. Sosyalizasyon tartışmalarında bu tür kaynaklardan bahsedilirken genellikle, kişiler arası olmayan üç bilgi kaynağının adı geçer:

Resmî örgütsel literatür, yeni davranışlar üzerinde yapılan deneyler ve gözlem. Örgütsel politikalar, prosedürler ve görev sorumlulukları hakkındaki temel bilgiler yazılı literatürden zor edinilebilir. Yeni işgörenler, problem çözme çalışmalarının ya da yeni davranışlar üzerinde yapılan deneylerin sonucundaki ödül ve cezalar vasıtasıyla örgüt hakkında bazı şeyler öğrenebilirler. En son olarak, göze çarpan durumlarda diğerlerinin davranışlarını gözlemek, bir görevin nasıl yerine getirileceği, beklenen davranışlar ve önemli değerler konusunda bilgi elde etmek için kullanılabilir ve yeni işgörenlerin, yeni davranışları ve becerileri öğrenmelerinde modeller sağlar (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Sosyalizasyon Sürecinin Aşamaları

Sosyalizasyon teorisi üzerinde yapılan çalışmalarda “aşama modelleri” geliştirmeye büyük çaba harcanmıştır. Bu modeller, yeni işgörenlerin “içeriden biri” olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar. Ortaya atılan modellerin çoğu, şu aşamaların birkaçını veya da hepsini içerirler (Nicholson, 1998: 523):

1. Örgütsel gerçeklikle yüzleşme ve kabul etme (tahmin edilen sosyalizasyonu da içerir),
2. Rol belirginliğini başarma,
3. Bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme,
4. Başarılı sosyalizasyon işaretlerini ortaya çıkarma.

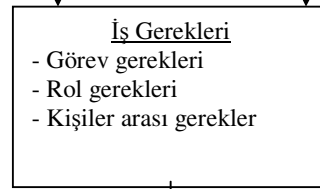
Örgütsel sosyalizasyon araştırmalarında en çok karşılaşılan aşama modeli ise, bu sürecin üç aşamalı olarak incelendiği modeldir. Bu modelin aşamaları şunlardır : ön (tahmin edilen) sosyalizasyon, karşılaşma, değişim ve kazanma. Şekil 1’de sosyalizasyon sürecinin modeli verilmiş ve her aşama ile ilgili önemli konular gösterilmiştir. Ayrıca sürecin sonuçları da verilmiştir.

Sosyalizasyonun Aşamaları

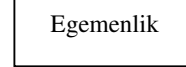
1- Ön Sosyalizasyon :



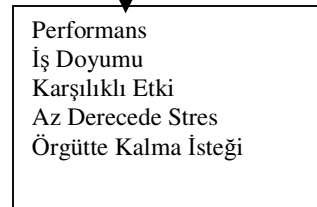
2- Karşılaşma :



3- Değişim ve Kazanma :



4- Sosyalizasyonun Sonuçları :



Şekil 1 . Örgütsel Sosyalizasyon Süreci : Aşamalar ve Sonuçlar

Kaynak : Nelson ve Quick, (1997: 487)

1- Ön Sosyalizasyon : Sosyalizasyon sürecinin ilk aşamasına genellikle “ön sosyalizasyon” veya “tahmin edilen sosyalizasyon” adı verilir. Bu aşama, yeni işgörenin işindeki ilk gününden önce meydana gelen tüm öğrenmelerini kapsar ve yeni işgörenin realist beklentiler oluşturmaya ve belirsizlikle başa çıkmaya çalışır. Bireyin geçmişi, kişiliği, meslekî seçimi, örgüt hakkındaki bilgisi ve işin kendisi bireyin beklentilerini şekillendirir.

Ön sosyalizasyon aşamasında iki önemli konu “realizm” ve “uygunluk” tur (Nelson ve Quick, 1997: 487):

Realizm yeni işgörenin örgüt ve iş hakkındaki realist beklentilerinin derecesidir. Kültür, yeni gelenlerin örgüte giriş sırasında bilgi edinmeleri gereken bir konudur. Bu aşamada, örgütsel değerler hakkında bilgi almak, yeni işgörenlerin örgütsel yaşantılarını yorumlamada bir taslak oluşturmalarına yardım eder. Örgütün kültürünü daha iyi anlama, örgüt içinde daha çok zaman geçirme ve daha çok yaşantı ile mümkün olacaktır.

Birey ve örgüt arasında iki tür uygunluk vardır. Birinci uygunluk bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındadır. İkincisi ise örgütün değerleri ve bireyin değerleri arasındaki uyumdur. Değerlerin uygunluğu özellikle örgütsel kültür için önemlidir. Bu ayrıca, yeni işgörenin uyumu açısından da önemlidir. Kendi değerleri örgütün değerleri ile uyuyan yeni işgörenler, yeni işlerinden daha çok doyum sağlamakta, yeni işlerine daha hızlı uyum göstermekte ve örgütte daha uzun süre kalmak istediklerini söylemektedirler.

2- Karşılaşma : Feldman’ın “alışma”; Porter, Lawler ve Hackman’ın (1975) “karşılaşma”; Graen’in (1976) “ilk karşılaştırma”; Brief ve arkadaşlarının (1979) “uyum göstermek” olarak tanımladığı ikinci aşama, etkili sosyalizasyon için en kritik aşamadır. Beklentilerin karşılandığı ya da karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşılan, performansın birey ve örgüt tarafından değerlendirildiği ve karşılaştırıldığı ikinci aşama hem birey hem de örgüt açısından kritik önem taşır (Akt. Nelson ve Quick, 1997: 488).

Bu aşamada, yeni işgörenler, çalışma grubunun bir üyesi olmak için çalışırlar. Yeni işgörenlerden, eş çalışanlarla ilişkiler kurmaları, iş için gerekli olan becerileri öğrenmeleri, herhangi bir işgörenin örgütteki rolünü açığa kavuşturmaları ve kendi ilerlemelerini değerlendirmeleri beklenir (Larson, 1996: 352-369). Bu aşama işteki ilk gün ile başlar ve yeni işte geçirilen ilk 6-9 ayı kapsadığı düşünülür. Yeni işgörenler bu aşamada görev gerekleri, rol gerekleri ve kişiler arası gerekler ile yüzleşirler (Nelson ve Quick, 1997: 488).

Görev gerekleri yapılan gerçek işi içerir. Görevleri yerine getirmeyi öğrenme, örgütün kültürü ile ilişkilidir. Bazı örgütlerde, yeni işgörelere işi yapmada yeni yollar denemeleri için büyük zaman verilir. Diğerlerinde ise yeni işgörenlerden belirli prosedürleri kullanarak görevlerini yapmayı öğrenmeleri beklenir. Yeni işgörenler ayrıca, çalışma saatleri konusunda da örgütsel kültürün rehberliğine ihtiyaç duyarlar.

Rol gerekleri yeni işgörenlerden beklentilerin ne olduğunu içerir. Yeni gelenler kendilerinden tam olarak ne beklenildiğini bilemeyebilirler (rol belirsizliği) ya da çeşitli bireylerden gelen çatışan beklentilerle karşı karşıya kalabilirler (rol çatışması). Yeni işgörenlerin bu isteklere yaklaşım biçimi bir ölçüde örgütün kültürüne bağlıdır. Yeni gelenlerden ciddi bir belirsizlik içinde iş yapmaya devam etmeleri mi beklenecektir,

yoksa yöneticiden yeni gelenlerin rollerini açıklığa kavuşturması mı beklenmektedir? Bazı kültürler sosyalizasyon sürecinde yeni gelenleri ciddi bir baskı altına almaktadırlar; bu nedenle yeni gelenler örgütün değerlerini ve normlarını kabul etmeye daha açık olacaktırlar. Uzun saatler, yorucu programlar ve aşırı iş yükü bazı sosyalizasyon uygulamalarının parçasıdır.

Kişiler arası gerekler işteki ilişkilerden doğar. Politik görüşler, liderlik stili ve grup baskısı kişiler arası gereklerdir. Bunların hepsi örgütte işleyen değer ve varsayımları yansıtır. Çoğu örgütün insan ilişkilerinin doğası hakkında temel varsayımları vardır. Karşılaşma aşamasında, ön sosyalizasyonda şekillenen beklentiler için gerçekleri ile çatışabilir. Feldman'a göre bu aşamada başarılı olunursa şunlar gerçekleşir (www.rollins.edu) :

- İşin içine girme,
- Kişiler arası ilişkiler kurma,
- Rollerin netleşmesi,
- Örgütsel gerçekliği kabul etme,
- Karşılıklı kabul hisleri.

3- Değişim ve Kazanma : Feldman tarafından “rol yönetimi”; Porter tarafından “değişim ve kazanç”; Schein tarafından “karşılıklı kabul”; Louis tarafından “adaptasyon” ve Van Maanen tarafından “başkalaşım” olarak adlandırılan üçüncü aşamada yeni işgörenler, örgüt içindeki ve dışındaki çatışmaları ele almayı öğrenirler; örgütün değerlerine uygun değerler ve yeni tutumlar edinirler (Akt. Fisher, 1986).

İşteki ilk deneyimler esnasında, yeni işgörenler iş ve ev arasında, beklentileri ve iş gerçekleri arasında, çalışma grubu ve örgütün tümü arasında bazı çatışmalarla karşılaşır. Bu çatışmalardan ayrı olarak, yeni işgörenler, kendi değerlerine uymayan örgütün değerleri ile de çatışabilirler. Bu durumda hangi tarafa bağlanacaklarına karar veremezler. Yeni işgörenler bu çatışmaları başarılı bir şekilde çözerlerse ve örgüt bu bireylere destek verirse, uygun rol davranışlarını kazanacaklardır (Larson, 1996).

Yeni işgörenler kişisel gerekler ve iş gerekleri arasındaki uygunluğu sağlar ve işyerindeki çatışmaların çözümünü gerçekleştirebilirlerse, işin gereklerine hâkim olmaya başlarlar. Görevlerini yapabilmeye yeterli hâle gelirler, rollerini açıklığa kavuştururlar ve işteki ilişkilerini geliştirirler. Sosyalizasyon sürecinin tamamlanması birey ile işe ve örgüte bağlı olarak büyük oranda değişebilmektedir. Bu sürecin sonu, yeni gelenlerin, kendileri ve başkaları tarafından örgütün içinden biri olarak algılanmaları ile belli olur (Nelson ve Quick, 1997: 488).

Sosyalizasyon sürecinin aşamalarını somut bir örnekle anlatmak, süreci daha iyi tanımlamak açısından faydalı olacaktır:

Terry, tüm hayatı boyunca tanıdığı bir örgüte gitmek ve çalışmak istemektedir. Babası orada çalışmıştır ve üniversiteden mezun olduktan sonra o da orada çalışmayı ummaktadır. Terry'nin rahatı ve hisleri iyidir çünkü kendisini örgüte ve örgütün amaçlarına yakın hissetmektedir. Bu hisler Terry'nin “ön sosyalizasyon”unu tanımlamaktadır, bu herkesin bir örgüte girmeden önce girdiği sürecin ilk aşamasıdır. Terry'nin örgütten bu

beklentileri onun iş yaşamına bir yardım ya da bir engel teşkil edebilir. Terry şirkette işe başladığında, aynı zamanda “karşılaşma” sürecine de başlar. Örgüt ve örgütün ondan beklentileri konusunda bilgi edinir ve örgüt hakkında iyi-kötü-çirkini öğrenir. Bu aşamada örgütte en çok karşılaştığı kişiler, onun karşılaşma sürecini tanımasına ve belirlemesine yardımcı olurlar. Onun örgütü ve örgütün beklentilerini öğrenmesi için yardım etmeye uğraşan büro içindeki insanlar, bu süreçte çok önemli bir rol oynarlar. Bu noktada meydana gelen “başkalaşım” Terry’nin örgüt içindeki rolünü belirleyen önemli noktalardan birisidir. Eğer başarılı bir süreç geçirdi ise “değişim ve kazanma” aşamasına girer. Başarılı bir süreç geçiremedi ise örgütü terk eder (Jablin, 1982: 255-286).

Sosyalizasyon Taktikleri

Sosyalizasyon, içinde bilginin merkezî bir rol oynadığı öğrenme sürecidir. Van Maanen ve Schein (1979) örgütlerin bilginin yeni işgörelere transferini düzenleyebilecekleri ve yeni işgörelenin sosyalizasyon deneyimlerini yapılandırmakta kullanabilecekleri altı genel taktik tanımlamışlardır.

Van Maanen ile Schein (1979), her bir taktiği iki ayrı ucu olan çift kutuplu bir süreç olarak görmekte dirler. Bir uç sosyalizasyonu yönlendiren grup süreci ile ilgilenir (kurumsallaşmış sosyalizasyon), tamamen örgüt tarafından yönetilir. Diğer uç ise, örgüt tarafından daha az yönlendirilir ve grup sosyalizasyonuna daha az odaklanır (bireyselleşmiş sosyalizasyon). Taktikler bir örgüt içindeki tüm sosyalizasyon çerçevesini tanımlamaktadır (Saks ve Ashforth, 1997: 48; Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167; Van Maanen ve Schein, 1979: 235) :

1) “Kolektif”e karşı “bireysel”: Yeni işgörelenin sosyalizasyon prosedürlerine birlikte mi (grup olarak mı), bireysel olarak mı kabul edildikleri ile ilgilidir. Kolektif sosyalizasyon taktiği, yeni gelenlerin her birini teker teker ele almak yerine onları gruplamak ve bir dizi ortak deneyimlerden geçirmektir. Kolektif sosyalizasyon aynı rolde bir çok yeni işgörel olduğu zaman, içeriğin kolayca açıklanabilir olduğu durumlarda, örgütün, sosyalleşen grubun içinde bir dayanışma, kendi aralarında bir bağlılık kurmak istediği anlarda kullanılır. Kolektif taktik için verilebilecek en iyi örnek, örgüte yeni katılan işgöreleni grup hâlinde temel eğitimden geçirmektir. Grup oluşturan yeni işgörelenler, birbirlerinden pek çok şey öğrenirler ve birbirlerini etkilerler. Bireysel taktikte yeni işgörelenler grup eğitimine alınmazlar. “İş başında eğitim” bireysel taktiklere bir örnektir.

2) “Formal”e karşı “informal”: Yeni işgörelenin örgütün o anda iş başında olan üyelerinden ayrılması ve tamamen düzenlenmiş bir sosyalizasyon tecrübesine maruz bırakılması formal taktiğin gereğidir. Çoğu örgütlerde kolektif taktiklerin kullanımı formal taktiklerin kullanımı anlamına gelir; yani işgörelenin sürekli olarak gelişim toplantıları yapan eğitim grupları olarak ayrılmaları gibi. Formal sosyalizasyon taktikleri genellikle sınırlar; özellikle kültürel farklar arasındaki açık çok büyük olduğunda, yapılan işin doğası yeni işgörelenler, deneyimli eş çalışanlar, müşteriler ve örgüt için çok büyük riskler taşıdığı anda kullanılır.

3) “Ardışık”a karşı “rastgele”: Bir örgüt veya meslekî grubun, işe tam olarak hâkim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesidir. Ardışık taktiklerde kişinin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir

program vardır ve bu programın basamakları ve program üniteleri belirlenmiştir. Rastgele taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir. Ardışık taktiklerin söz konusu olduğu bir mesleğe örnek vermek gerekirse, doktorluk bunlardan birisidir. Genel müdür olmak da rastgele taktiklere verilebilecek örneklerdendir. Yöneticilik eğitimi bağlantısız ve kopuk iken, teknoloji eğitimi ardışık olabilir.

4) **“Sabit”e karşı “değişken”**: Yukarıda belirtilen basamakların bir zaman çizelgesine bağlanıp bağlanmadığı ve yeni gelene bildirilip bildirilmediğidir. Sabit taktiklerde program basamaklarının süreleri belirlidir ve yeni işgörene bildirilir.

5) **“Sıralı”ya karşı “kopuk”**: Aynı pozisyonda tecrübeli örgüt üyelerinin olup olmadığı ve bunların rol-model olarak işleyip işlemedikleridir. Sıralı modelde yeni işgörene bir rol-model veya bir gözetmen sağlanır. Sıralı süreç, deneyimli işgörenlerin, örgüte yeni katılan işgörenleri eğittikleri, işe hazırladıkları, benzer tipteki görevleri almaya istekli hâle getirdikleri bir süreçtir. Deneyimli işgörenler, örgüte yeni katılan işgörenlere modellik yaparlar. Kendilerini yolun birkaç yıl aşağısında görürler. Kopuk süreç ise, bir rol modelin bulunmadığı ve yeni işgörenlerin deneyimli işgörenlerin ayak izlerini takip edemediği süreçtir. Kadınların erkeklerin çalışma dünyasına girmesi bu tür sürece iyi bir örnek olabilir. Bu tür süreç, eski korumanın değiştirilip yerine yenilerinin getirilmesinde de ortaya çıkar. Örgüte yeni katılan işgörenlerle deneyimli işgörenler arasındaki açığın kapatılması; tarihî, sosyal ve ideolojik mesafe ile ilgilidir. Sıralı sosyalizasyon, sınırdan dahil edilme ile ilgili bir süreçtir. Bireyin bir yere dahil edilebilmesi için bireyin, diğerlerine benzemeye ihtiyacı vardır. Sıralı sosyalizasyon taktikleri, geçişin becerilerde, değerlerde ve tutumlarda sürekliliğe ihtiyacı olduğu durumlarda hiyerarşik ve fonksiyonel sınırlarda bulunur. Sıralı taktikler var olan davranışların korunmasına yönelik iken kopuk taktikler özellikler edindirmeye yöneliktir.

6) **“Atama”ya karşı “yoksun bırakma”**: Sosyalizasyon sürecinin yeni gelenin kimliğini doğrulayıp (tanıyıp) doğrulamadığıdır. Atama taktiklerinde yeni işgörenin kimliği onaylanır ve uygun görevler verilir. Başka bir deyişle atama taktikleri yeni gelen birinin kişisel özelliklerini ve kişiliğini reddetmek ve bu özellikleri hiçe saymak yerine, bu özellikleri doğrular. Yoksun bırakma taktiklerinde ise, kişi (veya örgüt) yeni gelenin kimliğini inkâr etmeyi ya da değiştirmeyi dener.

Birçok yazar bu altı taktiğin değişik sosyalizasyon sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Jones’a (1986) göre, “kolektif, formal, ardışık, sabit, sıralı ve atama” taktikleri, örgüte yeni katılanları önceden oluşturulan rollere ve statülere pasif bir şekilde uymaya ve bu rolleri kabul etmeye, ayrıca durağan bir rol oryantasyonu üretmeye cesaretlendirmektedir. Jones, böylece devam eden sürece ve bu taktiklerin uygulanması sonucunda oluşan sosyalizasyona “kurumsallaşmış sosyalizasyon” adını vermiştir. Tersine, bireysel, informal, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakan taktiklerin, örgüte yeni katılan üyeleri, var olan statüleri sorgulamaya ve örgüt içindeki rollerine yenilikçi rol oryantasyonları üretmek için cesaretlendirdiklerini belirtmiştir. Jones, devam eden bu sürecin sonucuna da “bireyselleşmiş sosyalizasyon” adını vermiştir (Akt. Saks ve Ashforth, 1997: 49).

Araştırmalara göre, kurumsallaşmış sosyalizasyon tecrübeleri yaşayan yeni işgörenler örgüte uyum sağlamaya daha yatkın olmaktadır (Nicholson, 1998: 524). Bunun yanında, kurumsallaşmış sosyalizasyon var olana uyan (statükocu) bir rol davranışına yönelmektedir. Örgütsel bağlılık, sadakat anlamında da (normatif örgütsel bağlılık) duygusal anlamda da (duygusal örgütsel bağlılık) zellikle kurumsallaşmış sosyalizasyona bağlıdır. Bireyselleşmış sosyalizasyonun ise yenilikçi rol davranışına yönelttiği ortaya çıkmıştır. Bu da işi yaparken, prosedürlerde gelişmeler ve ayarlamalar yapma eğilimi anlamına gelir. Ayrıca rgt terk etme eğilimi de bireysel sosyalizasyon ile ilgilidir (Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167).

Eğer bir örgüt, rgt terk etmek istemeyen, uyumlu, örgüte sadık ve duygusal olarak bağlı yeni işgörenler istiyorsa, o zaman kurumsallaşmış taktikleri uygulamalıdır. Bu taktikleri biraz daha net bir şekilde açıklamak gerekirse, kurumsallaşmış taktiklere göre uygulanan bir giriş –tanıtım– programı bir grup yeni işgörene yönelik olmalı (kolektif), bunlar örgütün o anda görev başında olan üyelerinden ayrılmalı (formal) ve programa beraber katılmalıdırlar. Bunun yanında program açık ve net olarak ayrılmış basamakları ve program birimlerini kapsamalı ve bu basamaklar bir zaman izelgesi dahilinde sunulmalıdır. Bu program bir gözetmen veya bir rol-modeli kullanır. Son olarak yeni işgörenin kendi öz kimliğini ve kalitesini tanımayı hedefler (Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167).

Sosyalizasyon Araçları

İşgören araçları sosyalizasyon taktiklerinin belirttikleri sosyalizasyon kurgusunun ögeleridir. Taktikler, işgören araçlarının yapısını tanımlamada bir çatı sağlarlar. Örgüt için asıl olan taktiklerin işleyişi ile ilgili olan teorik bilgileri, araçların etkililiği ile ilgili pratik bilgilere dönüştürmektir. Soyut olan taktikler, istenilen yönde bir etkinin (rgtsel bağlılık vb.) başarılabilmesine yönelik araçları düzenlemek için bir temel oluşturabilir.

Örgüte giriş sırasında, yeni işgörenler informal sosyalizasyon uygulamaları ve formal personel araçları ile karşılaşırlar. İnfomal sosyalizasyon uygulamalarının önekleri; yeni gelenlere arkadaşları tarafından yapılan standart şakalar, tecrübeli bir meslektaş veya amirle yaşanan dostça bir ilişi, meslektaşlarla birlikte sosyal bir aktivite ve işteki diğer insanlarla yapılan bir iş gezisidir. Bunlar genelde örgüt tarafından kontrol edilemeyen veya zor kontrol edilen insanlar için söz konusudur.

Örgüt yönetimi, informal uygulamalar yoluyla sosyalizasyon sürecini ancak seyretmekle yetinebilir. Meslektaşlar, üstler ve diğer örgüt yeleri arasındaki günlük etkileşimler çok sınırlı bir şekilde yönetimin etki alanına girmektedir. Bu nedenle informal süreçler tersine de işleyebilir, çünkü bu insanlar (rgt çalışanları) rgt tarafından yeni gelenleri eğitmeleri ve yönlendirmeleri için seçilmemiş ve grevlendirilmemişlerdir (Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167).

Ancak kasıtlı bir şekilde plnlanan sosyalizasyon araçlarının örgüte yararı dokunabilir. Sosyalizasyon çatısı altında burada verebileceğimiz formal işgören araçları şunlardır; bir tanıtım programı, eğitim ve ğretim, kariyer plânlama ve danışmanlık, performans değerlendirmeleri.

Yeni işgörenin iş ve örgüte ilk formal tanıştırılması en yaygın biçimiyle bir tanıtım programıyla olmaktadır. Bu tür bir program örgüte sadakat ve özdeşleşme oluşturmada, değerleri ve beklentileri açığa çıkarmaktadır (Louis ve Diğerleri, 1983:857-866).

Eğitim ve öğretim yeni işgörenlerin sosyalizasyonunda önemli bir araç olarak görülebilir. Bu yolla, normların öğretilmesi sağlanır, tüm örgütsel konular hakkındaki bilgiler açığa çıkar ve birey ve örgüt arasındaki uyum desteklenir. Şunu belirtmek gerekir ki, genelde yeni gelenler eğitim ve öğretimi informal sosyalizasyon uygulamalarına göre daha az yararlı olarak kabul ederler. Bununla birlikte, eğer eğitim daha yararlı olarak kabul edilirse, sonuç olarak daha yüksek bir örgütsel bağlılık meydana gelmekte, örgütten ayrılmaya olan arzu azalmakta ve daha iyi performans sergilenmektedir.

Ayrıca, kariyer plânlama ve danışmanlık da, özellikle tecrübeli bir örgüt üyesi rol model olarak alındığında, önemli bir sosyalizasyon aracı olarak görülebilir. Bir rehber ve danışman ilişkisinin rolü birçok çalışmanın konusu olmuştur (Chao ve Diğerleri, 1992: 619-636). Bu çalışmalara göre, bir rehber ve gözetmeni olan yeni işgörenler, gözetmeni olmayanlara göre örgütsel konular hakkında daha çok şey öğrenmekte ve işlerinden daha çok tatmin olmaktadır.

Son olarak ise, işgörenlerin çalışmalarına göre karşılaştırılan ve genelde performans değerlendirmeleri şeklinde verilen formal geri bildirim de önemli bir sosyalizasyon aracı olarak görülebilir. Aslında bu değerlendirmelerde işgörenin sosyalize olma seviyesi ortaya çıkabilir ve pozitif geri bildirim sosyalizasyonun işareti olarak algılanabilir. Bunun yanı sıra formal geri bildirim tutum ve davranışlarda istenilen yönde değişimler sağlar ve yeni işgörenlerin gelişme ve yetişmelerine yardım eder (Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167).

Örgüt Kültürünü Koruma ve Kültürel Sosyalizasyon

Bir örgütün kültürünü devam ettiren süreçlerden birisi, çalışanların kuşaktan kuşağa o kültürü geçiş biçimidir. Örgüte yeni gelenler kültürü, kültürel sosyalizasyon yoluyla öğrenirler.

Bu süreç ayrıca, yeni gelenlerin örgütsel kültüre katılımını sağlamak için de bir araçtır. Kültürel sosyalizasyon, örgüte yeni katılımcı olarak, örgütsel kültüre katkıda bulunup güçlendirebilecek olanların seçilmesi ile başlar. Örgüt kültürünü korumaya yönelik kültürel sosyalizasyonun basamakları şunlardır (Lunenberg ve Ornstein, 1996: 65):

1. Giriş Aşamasında Adayların Seçimi: Sosyalizasyon süreci, giriş aşamasındaki adayların dikkatli seçimi ile başlar. Eğitilmiş çalışanlar ve denetçiler, örgüt kültüründeki değerlere odaklanarak ve standartlaştırılmış prosedürleri kullanarak yeni işgören seçimini yaparlar. Örgüt kültürünün değerlerine uymayan adaylar seçilmezler.

2. İşe Yerleştirme: İkinci basamak işin kendisi ile ilgilidir. Yeni işgören seçildikten sonra, bu kişilere bir takım önceden planlanmış birtakım deneyimler yaşatılır. Böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve

normlarını kabul edip edemeyecekleri anlaşılmalı çalışılır. Örneğin bir çok güçlü kültürü olan örgüt, yeni elemanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları dener. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır.

3. İş Uzmanlığı: Bu basamak yeni işgörenin teknolojik bilgisini geliştirmek için oluşturulmuştur ve yeni işgörenin işinde ustalaşmaya başladığı dönemdir. Yeni işgörenler kariyerlerinde ilerlerken, örgütler, onların performanslarını değerlendirirler ve gerçekleştirdikleri ilerlemelere göre diğer sorumlulukları da yüklemeye başlarlar.

4. Ödül ve Kontrol Sistemleri: Örgütler, operasyonel sonuçları ölçmeye ve bireysel performansları ödüllendirmeye büyük önem verir. Ödüllendirme sistemleri kapsamlı ve tutarlıdır. Ödül sistemleri, örgütün başarısı ile bağlantısı olan özelliklere ve örgütsel değerlere odaklanır.

5. Değerlere Bağlılık: Personel, örgütü için çalışırken, yeni işgörenlerin davranışları kültürün önemli değerlerine uymaya başlar. Önemli değerlerin tanımlanması yeni işgörenlerin, kişisel değerlerinde bir uzlaşmaya gitmelerini sağlar. Yeni işgörenler, örgütün değerlerini kabul etmeyi öğrenirler ve örgütün onları incitmemesi için örgüte olan güvenlerini ortaya koyarlar.

6. Kültürel Pekiştirme: Sosyalleşme süreci boyunca örgüt, yeni işgörenlerine kültürü betimleyen ve pekiştiren âdetleri, ritüelleri, hikâyeleri, mitleri ve kahramanları empoze eder. Örneğin, bir eğitim kurumunda, alt çalışanlarına sert davranan okul yöneticisinin işinden atılmasının hikâyesi anlatılır.

7. Tutarlı (Sabit) Rol Modelleri: Örgütte başarılı işler yapan bireyler, örgüte yeni katılan işgörelere rolleri konusunda modellik yaparlar. Başarıyı sembolize ederek bu çalışanları tanımlamak diğer çalışanları da motive eder.

Sosyalleşmenin Sonuçları

Literatürde sosyalleşmeyle ilgili birçok sonuç ve kriter tanımlanmıştır. Aslında, bunlar dört kategoride incelenebilir (Ards ve Diğerleri, 2001: 159-167):

- Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik),
- Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri),
- Kişiler arası özellikler (iş birliği yapabilme),
- İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve öz güven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri).

Başarılı bir şekilde sosyalleşen yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları vardır ve örgüt içinde kalmaya isteklidirler. Ayrıca, düşük seviyede sıkıntı belirtileri gösterirler. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalleşmenin işaretidir. Başarılı sosyalleşmenin bir işareti de karşılıklı etkidir. Şöyle ki, yeni işgörenler kendi bilgi ve kişiliklerini iş ve örgütle bağdaştırabilmek için

bazı düzeltmeler yaparlar. Yeni gelenlerden kendilerini örgüte tamamen uydurmamaları, kendi mühürlerini de örgüte vurmaları beklenir (Ashforth ve Diğçerleri, 1998: 904; Nelson ve Quick, 1997: 488).

Eğçer sosyalizasyon süreci başarısız olursa, yani örgüte katılan işğörenler, yeni rollerine ve kültüre uyum sağlamakta başarısız olurlarsa, işe gelmeyebilirler; yaptıkları iş miktarında azalma olabilir; olağın dışı davranış kalıpları sergileyebilirler; otoriteye karşı direnme gösterebilirler.

Sonuç

İşğörenlerin örgütsel uyumu, bağılılığı ve iş doyumunu tüm örgütler için önemli olan bir konudur. Örgütsel uyum genelde bireyin, çalıştığı örgütle özdeşleşmesi, örneğın ortak hedef ve değçerleri paylaşması ve örgüt adına çaba harcamaya istekli olması anlamına gelir. İş doyumunu da örgüt yöneticileri için önemli bir ilgi kaynağı olmuştur, çünkü iş doyumunu bir işğörenin işini sevme (veya sevmeme) derecesidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel uyum, bağılılık ve iş doyumunu ile ilgili olarak, geçmiştın günümüze işğörenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medenî durum, eğitim durumu vb.) ile ilgilenmişlerdir. Bunun sebebi ise, belirli bir yaş grubundaki, cinsiyetteki veya medenî hâldeki işğörenlerin iş doyumlarının az olacağı ya da örgütsel bağılılık düzeylerinin düşük olacağı yönündeki endişe idi. Bu konulara demografik değışkenler açısından bakıldığında yöneticileri iki önemli problem beklemektedir : a) Çoğu gelişmiş ülkelerde demografik özelliklere göre işçi alımı illegaldir. b) Bu özellikler yöneticilerin kontrolü altında değçillerdir; bu nedenle yöneticilerin bunlarla ilgili yapabilecekleri bir şey yoktur.

Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar sosyalizasyon ölçütleri ile iş doyumunu ve örgütsel bağılılık arasında, demografik ölçütlerle iş doyumunu ve örgütsel bağılılık arasında olduğundan daha fazla bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğçer bir deyişle sosyalizasyon ölçütleri, iş doyumunu ve örgütsel bağılılığı, demografik ölçütlerden daha iyi açıklamaktadırlar ve örgütler açısından daha önemli bir konumdadır.

Örgütsel sosyalizasyon değışkenlerinin iş doyumunu ve bağılılık üzerinde etkili olması yöneticiler açısından iyi bir haberdır. Çünkü örgütsel sosyalizasyon tamamen yönetimin kontrolü altındadır. Bunun avantajından yararlanmak için yöneticiler, işğörenlere çeşitli yönlerden yardımcı olabilecek sosyalizasyon programları düzenlemelidirler. Eğitim programları işğörenin örgütün ihtiyaçlarını karşılayabileceğı biçimde yetiştirilebilmesinin yanında kendi kişisel gelişimini de sağlayabileceğı biçimde düzenlenmelidir.

Kaynaklar

- Ardts, J.; Jansen, P.; Velde, M.V. (2001). The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personel Instruments. Journal of Management Development. Vol.20, Num.2.
- Ashforth, B.E.; Saks, A.M.; Lee, R.T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Contest. Human Relations. Vol.51, No.7.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chao, G.T. Walz, P.M. Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. Vol.45.
- Chao, G.T. O'Leary-Kelly, A.M.; Wolf, S.; Klein, H.J.; Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization. Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*. Vol.79.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization: an integrative review. In K.M. Rowland and G.R. Ferris (Eds) *Research in personel in human resources management 4*. Greenwich, C.T. : JAI Press.
- Jablin, F. (1982). Organizational Communication: An assimilation approach. In M.E. Roloff & C.R. Berger (Eds). *Social Cognition and Communication*.
- Larson, M.H. (1996). Patterns in Transition. *Journal of Business & Technical Communication*. Jul.1996, Vol.10, Issue 3.
- Louis, M.R.; Posner, B.Z.; Powell, G.N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personel Psychology*. Vol. 36.,No:3 (324-337)
- Lunenberg, F.C.; Ornstein, A.C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. U.S.A. : Wadsworth Publishing Company.
- Mignerey, J.T.; Rubin, R.B. (1995). Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behaviour and Uncertainty. *Communication Research*. Feb 1995, Vol:22 Issue:1.
- Nelson, D.L.; Quick, J.C. (1997). *Organizational Behaviour – Foundations, Realities and Challenges*. U.S.A. : West Publishing.
- Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. U.S.A. : Blackwell Publishers Inc.
- Ostroff, C.; Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*. Winter 92, Vol.45 Issue 4.
- Ostroff, C.; Kozlowski, S.W.J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.42.
- Plunkett, W.R.; Attner, R.F. (1992). *Introduction to Management*. 4th Edition, Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Saks, A.M.; Ashforth, B.E. (1997). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*. Jan.1997, Vol.5, Issue 1.
- Takahashi, K.; Watanabe, N. (1997). The emergence and development of a psychodynamic approach to Japanese managerial operations. In search of hidden relationships: the unconscious process of organizational socialization. İnternet'ten 26.12.2002'de elde edilmiştir: <http://www.sba.oakland.edu/isps/html/takah.html>.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assesment*. Vol:5 Num:1.
- Taormina, R.J. (1999). Predicting Employee Commitment and Satisfaction : The Relative Effects of Socialization and Demographics. *Journal of Human Resource Management*. 10:6, Dec.1999.

Van Maanen, J.; Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw (Ed.),
Research in Organizational Behavior. Vol.1. Greenwich : CT : JAI Press. www.rollins.edu.
internetten 16.12.2002'de elde edilmiştir.

Summary

EMPLOYEES' ADJUSTMENT TO ORGANIZATION (ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION)

Temel ÇALIK*

In this study, the definition and stages of organizational socialization the ways newcomers acquire knowledge, the tactics and instruments likely to be used by the management of organizations for socialization process to be successful and the outcomes of organizational socialization have been examined.

Organizational socialization is a process whereby the newcomer to an organization acquires the rules, norms, culture, roles and technical skills offered by the organization that are necessary to fulfill their responsibilities properly. Employees' adaptation to the organization, their commitment and job satisfaction are of great significance for every organization. Organizational adaptation generally refers to the individual's identifying himself with the organization, for example, sharing the common objectives and values and being enthusiastic about making an effort on behalf of the organization. Job satisfaction has been a source of interest for the managers, for it signifies the individual level of contentment or discontentment from the job.

The people working in human resource management has long been interested in the employees' demographic features such as age, gender, marital status, education and so on as regards organizational adaptation, commitment, and job satisfaction. The reason for this is the concern that employees of certain age, gender, or marital status could have low level of job satisfaction or organizational commitment. Considering these points in terms of demographic variables, managers are likely to face two problems: a) by demographic features recruitment is illegal in many developed countries, b) these feature cannot be controlled by the manger and thus managers can do nothing about them.

However, recent research suggests that there is more correlation between socialization criteria and job satisfaction and organizational commitment than is between demographic criteria and job satisfaction and organizational commitment. In other words, socialization criteria better account for job satisfaction and organizational commitment than demographic criteria and they are more important in terms of organizations.

In conclusion, it is good news for the managers that socialization criteria have an impact on job satisfaction and organizational commitment, for organizational socialization is under the total control of the management. To take the advantage of this, it is necessary for the management to organize socialization programs that are helpful for the employees in certain respects. Further, educational programs should be prepared in a way that makes it possible to train the newcomers to be in line for the organizational needs as well as to facilitate their self-development.

